

تنمية مهارات

مدراء الموارد البشرية

في اختيار الشخص المناسب للوظائف

دليل عملي للباحثين عن الوظائف
للحصول على الوظيفة المناسبة



دكتور
بسيوني محمد البرادعي

إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع

تنمية مهارات مدراء الموارد البشرية
في اختيار الشخص المناسب للوظائف

(دليل عملي للباحثين عن الوظائف
للحصول على الوظيفة المناسبة)

دكتور

بسيوني محمد البرادعي

٢٠٠٦

البرادعي ، بسيوني محمد

تنمية مهارات مد راء الموارد البشرية في اختيار الشخص المناسب للوظائف:

دليل عملي للباحثين عن الوظائف للحصول على الوظيفة المناسبة / بسيوني محمد البرادعي .

- القاهرة : مكتبة إيتراك ، ٢٠٠٦ ص ؛ ٢٢سم
- ترقيم ٢ ٠٨٠ ٣٨٣ ٩٧٧
- القوي العاملة — أدلة

٣٣١,١٠٢٥

حـقـوق النـشـر
الطبعة الأولى ٢٠٠٦

رقم الإيداع : ٢٠٠٦/٩٨٧٧

الترقيم الدولي : I.S.B.N
٩٧٧-٣٨٣-٠٨٠-٢

إيتـراك للـنـشـر والـتـوزيـع
طريق غرب الماظة عمارة (١٢) شقة (٢) ص.ب: ٥٦٦٢
هليوبوليس غرب – مصر الجديدة
القاهرة ت : ٤١٧٢٧٤٩ فاكس : ٤١٧٢٧٤٩

التنسيق والإخراج الفني : المركز العصري للكمبيوتر



المقـدمة

في ظل المتغيرات السريعة في العالم، وبروز ظاهرة العولمة وقوة المنافسة التي أفرزتها اتفاقية الجات، كان لزامًا على المنظمات العربية أن تُعد نفسها لهذا التغيير عن طريق الاختيار السليم للموظفين الأكفاء والقيادات المتميزة القادرة على إحداث هذا التغير، ولها مهارات التعامل مع متغيرات هذا العصر.

تحديات العولمة وانعكاساتها على الممارسات الإدارية:

العولمة ليست حدثًا متوقعًا في المستقبل، بل هي الحاضر المعاش والواقع الجديد، وهي تعني الإلغاء الكلي للزمان والمكان والقيود على الحركة والاتصال في عمل الإدارة.

ويلخص الدكتور "سيد الهواري" القوى الدافعة للاقتصاد الكوني، ومن أبرزها:

١- حرية انتقال الموارد ورؤوس الأموال.
٢- التطور الخطير والسريع في مجال الاتصالات ونظم تبادل المعلومات.
٣- تحسين أساليب الإدارة.
٤- المنافسة والتوجه الاستهلاكي العالمي.
٥- التوجه نحو العملاء.

ومن متغيرات هذا العصر وجود معايير عالمية جديدة تمثل إحدى القوى الرئيسية الدافعة للتوجه العالمي، تتمثل فيما يلي:

- الجودة: جودة المنتج وجودة العمليات وجودة الخدمات المقدمة.
- التنوع: لتوفير الحد الأقصى من البدائل للاختيار.
- تحسين الخدمة أو المنتج: لمواجهة احتياجات العملاء.
- الملائمه: تقديم الخدمة بشكل مريح.
- توفير الوقت: أقصر دورة إنتاجية إبداعية، وأقصر دورة لتقديم الخدمات والابتعاد عن الروتين.
- التكلفة: أقل تكلفة.

وأصبحت الموارد البشرية وليست الموارد الطبيعية هي العنصر الحاسم للنجاح الاقتصادي، كما أصبحت المعرفة والمعلومات موردًا أكثر أهمية للمنظمات العالمية في سباق المنافسة.

وانهار مجتمع الخيارات المحدودة، وكل ذلك أدى إلى تحقيق ميزة تنافسية من أجل البقاء.

ومن سمات هذا العصر أيضًا ما يلي:

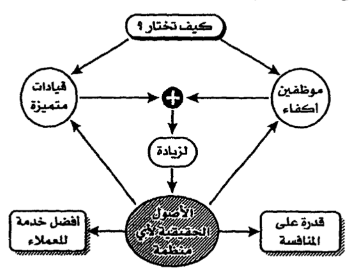
- أصبحت التكنولوجيا عنصرًا حاسمًا في المنافسة العالمية، مع تصاعد حركة التطور فيها.
- أصبحت تكنولوجيا المعلومات من أهم سمات هذا العصر، وأحد الميزات التنافسية الهامة للمنظمات في عالم اليوم.
- تزايد الاهتمام بالأبحاث والتطوير.
- البحث عن أساليب إبداعية وابتكارية جديدة خارج نطاق الأساليب التقليدية.
- عدم فاعلية أساليب الإدارة الدفاعية.
- **عدم فاعلية أساليب اختيار الموظفين التقليدية.**
- **عدم فاعلية اختيار القيادات بالطريقة التقليدية (الأقدمية).**
- تغير تركيبة الموارد البشرية وزيادة تطلعاتها.

وتتطلب مرحلة التغيير نوعًا خاصًا من الموظفين الأكفاء والقيادات المتميزة التي تستطيع أن تحقق الإنجاز والتنمية الذاتية، فقد كان كثير من الشركات والمنظمات يفخر ويعتز بشعار استمر لأزمنة طويلة وهو: "الموظفون والمديرون هم أهم أصول الشركة أو المنظمة"، ولكن هذا الشعار كان براقًا وصحيحًا أيام الرخاء، ولكن لا يصلح لمرحلة التغيير الحالية والمنافسة، حيث تم استبداله بشعار جديد، وهو **"الموظفون الأكفاء والقيادات المتميزة هم أهم أصول الشركة أو المنظمة".**

والموظفون الأكفاء هم الذين يؤدون العمل الصحيح بطريقة صحيحة، أي أن مفهوم الكفاءة هو الذي سيسود في مجتمع منظمات الأعمال اليوم.

ومفهوم الكفاءة يعني: أداء العمل الصحيح بطريقة صحيحة، من قبل الشخص الصحيح.

وعلى ذلك فالسؤال الملح لجميع الشركات ومنظمات الأعمال اليوم هو: كيف تختار موظفين أكفاء وقيادات متميزة لزيادة الأصول الحقيقية لأي منظمة؛ حتى يكون لها القدرة على التنافس وتقديم أفضل خدمة للعملاء، كما يتضح من النموذج الموضح بالشكل رقم (١)



الشكل رقم (١) زيادة الأصول الحقيقية لأي منظمة

ولذلك وجب على الشركات والمنظمات العربية أن تولي اهتمامًا خاصًا بطرق اختيار الموظفين الأكفاء، وتتبع الطرق العلمية والمنهجية في الاختيار، وتلغي الطرق التقليدية للاختيار والتي تتمثل في التعيينات الإجبارية للدولة عن طريق القوى العاملة دون حاجة لهذه العمالة، أو طريق الاختيار عن طريق الواسطة، أو اتباع الطرق التقليدية في المقابلات الشخصية والتي تتسم بالعشوائية والتلقائية والتحيز.

وعلى الجانب الآخر وبنفس القدر من الأهمية يجب اختيار القيادات المتميزة بطريقة صحيحة تعتمد على معايير الكفاءة القيادية، والبعد عن نظام الاختيار بالأقدمية، لأن هذه القيادات هي التي ستصنع التغيير.

وتتطلب مرحلة التغيير نوعًا خاصًا من القيادات عبّر عنها "جون كورتر" في كتابه عن قوة التغيير بالقائد التحويلي، وهو القائد الذي يرفع مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية، والذي يروج في نفس الوقت عملية التنمية وتطوير المنظمة، وتتمثل وظائف القائد التحويلي فيما يلي:

١- إدراك الحاجة إلى التغيير، فيكون لديه القدرة على التنبؤ بالاتجاهات والتحولات في البيئة الخارجية، وما يتطلبه ذلك من تغيير تنظيمي لسرعة التكيف، وهو قادر على إقناع الآخرين بالتغيير واستثارة عقولهم وهمهم وعواطفهم نحو تحقيقه بفضل جاذبيته الشخصية وشخصيته الإلهامية.

٢- الرؤية المستقبلية وتحديد الاتجاه.

٣- الحشد خلف الرؤية وتشجيع المشاركة الفعالة من الجميع.

٤- التحفيز وشحذ الهمم والخروج على أساليب التحفيز التقليدية والمألوفة في عرف ولوائح المنظمة لتفجير الطاقات، ويراعي في ذلك:

(أ) مخاطبة القيم السائدة لدى العاملين.

(ب) إعطائهم قدرة أكبر من الحرية والمرونة في أداء الأعمال بشكل تعاوني.

(ج) إيجاد المناخ التنظيمي الذي يفتح قنوات الاتصال ويشعرهم بأهمية دورهم.

(د) مكافأة المتميزين علنًا بما يُعمق شعورهم بالإنجاز.

(هـ) القيادة بالقدوة الحسنة والتضحية.

(و) فتح قنوات اتصال مستمرة بين القيادة والعاملين لدعم الرؤية المستقبلية وربطها بأفكار العاملين.

٥- وضع أجندة التغيير (مسارات التحويل) وتحديد الأولويات والخطط الزمنية، مع إدارة الفترة الانتقالية، وهي تعني الانتقال من القديم إلى الجديد.

٦- إعادة تشكيل ثقافة المنظمة لتعبئة الالتزام بالرؤية المستقبلية.

٧- تنفيذ ومتابعة التغيير.

وإذا نظرنا إلى القيادات الحالية في منظمات الأعمال العربية نجد أن القيادات لديها تعاني من بعض الأمراض الإدارية المزمنة، والتي قام الدكتور "سعيد عامر" بحصرها، وقد تم اختيار أبرزها فيما يلي:

١- تتسم سلوكيات بعض القادة الإداريين بالتناقض، الأمر الذي يضفي على جو العمل نوعًا من الفوضى الإدارية، بحيث لا يعرف العاملون أي اتجاه هم سائرون.

٢- تعتمد التصرفات الإدارية لبعض القادة الإداريين على الرغبات الشخصية والميول الذاتية قبل أن تعتمد على الأسس العلمية والتطبيقات العملية.

٣- عدم موضوعية تقييم الأداء وحصول الأغلبية على تقرير "ممتاز" مما يجعل الأقدمية هي العنصر الحاكم في الترقية وبالتالي في اختيار القيادات وليست الجدارة.

٤- المسائلة عن الفشل وعدم المكافأة على النجاح بما يفيد غياب الحوافز وإشاعة جو من الإحباط.

٥- توجيه الموارد البشرية إلى الوظائف وليس إلى الإنتاجية.

٦- قيود القوانين واللوائح، وذلك من خلال التمسك بالجانب الشكلي للوائح والتعليمات والقوانين، وهو ما يعرف بالقولية الذهنية مما يعوق سير العمل.

٧- تتسم الإدارة العربية بالإدارة الورقية وكثرة المذكرات، التي تؤدي إلى زيادة حجم العمالة المكتبية.

٨- سيادة لفظة الأنا وإعاقتها لتنمية وتطوير الصف الثاني.

٩- قهرية القرار: بمعنى أن القرارات تتخذ وتنفذ على العاملين قهرًا بصرف النظر عن آثارها السلوكية.

١٠- عديم التشجيع: بمعنى عدم الاهتمام بآراء الآخرين، وعدم إتاحة الفرصة للآخرين لإبداء وجهة نظرهم.

١١- قتل الأفكار: حيث يتم القضاء على الأفكار المتجددة.

١٢- عدم التفويض: حيث يتم تجنب قضايا التفويض مع عدم الحرص على خلق الصف الثاني.

١٣- عدم المشاركة في صنع القرار: بمعنى تجاهل الآخرين، مع الفردية في اتخاذ القرار.

١٤- عدم الاعتراف بالأخطاء: بمعنى أن الأغلبية تكابر وتعتبر الوقوع في الخطأ عيب لا يجب الاعتراف به.

١٥- عدم التعاون، حيث لا يعمل الأفراد كفريق عمل بل يميلون إلى الفردية.

١٦- عدم الإصغاء: حيث يميل الأفراد إلى سماع ما يريدون سماعه مع عدم الإصغاء إلى ما يجب سماعه.

١٧- إهمال وجهات النظر: حيث الاستهانة بوجهات نظر الآخرين.

١٨- الدفاعية: حيث يميل معظم الأفراد إلى الدفاعية، وإلقاء اللوم على الغير.

١٩- صعوبة التعلم: لاعتقاد الأغلبية بأنهم يعرفون كل شيء.

٢٠- الغرور: حيث تصعير الخد والمشي في الأرض مرحًا والاختيال والعياذ بالله.

كل هذه الأمراض خلقت جوًا من الإحباط بين العاملين، وعدم وجود فرصة لبروز العناصر المتميزة منهم، حيث تتم الترقيات بالأقدمية وليس بالجدارة.

وفي ظل هذا المناخ من الممارسات الإدارية، يشتكي الجميع من أن إنتاجية العاملين منخفضة وأنهم لا يقومون بأعمالهم على الوجه الأكمل، وكذلك الشكوى الدائمة للمديرين من عدم وجود صف ثان من القيادات يستطيع أن يتحمل المسئولية في المستقبل.

وحان الوقت لضرورة بذل الجهد لاختيار الموظفين الأكفاء في الوظائف الحاكمة، وكذلك اختيار القيادات المستقبلية الشابة التي تستطيع التعامل مع متغيرات هذا العصر، وذلك حتى تتلافى هذه المنظمات تكاليف الاختيار الخاطئ لموظفيها وقياداتها.

ويهدف هذا الكتاب إلى تعريف مدراء الموارد البشرية بالطرق العلمية لاختيار الموظفين الأكفاء والقيادات المتميزة، وذلك باستخدام أساليب الاختيار العلمية

وإكسابهم مهارة تخطيط عملية الاختيار، والتحضير لها وكذلك إجراء المقابلات المخططة والهادفة للاختيار.

ويحتوي الكتاب على ثمانية فصول، صممت بحيث يمكن للقارئ أن يقرأ كل فصل منها على حدة حسب اختياره.

ويُناقش الفصل الأول من هذا الكتاب أهمية التوافق بين الموظف والوظيفة التي يشغلها، وذلك لزيادة الكفاءة والإنتاجية، حيث يتم استعراض متطلبات الوظيفة الخالية وتحديدها تحديدًا دقيقًا، واختيار الموظف الذي تتوافر لديه المعلومات والمهارات والقدرات والرغبة في العمل الذي يتوافق مع متطلبات هذه الوظيفة، كما يتم إلقاء الضوء على السمات الرئيسية لنظام الاختيار الفعال، وأهم الأخطاء الشائعة في الاختيار، ويجيب في النهاية عن أي نظام يتم اختياره حتى يتم التوافق بين الموظف والوظيفة.

أما الفصل الثاني فيُركز على تحليل الوظيفة الخالية ومراجعة معنى تحليل وتوصيف الوظائف والأساليب الحديثة للقيام بذلك، وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى أنه يجب تحديد الوظيفة الخالية تحديدًا دقيقًا وكتابة بطاقة وصف وظيفي جديدة لهذه الوظيفة، حتى ولو كانت لها بطاقة وصف قديمة، وذلك قبل عملية اختيار الموظف المناسب للوظيفة، وذلك إذا أردت أن تختار الموظف المتميز، لأنه إذا لم تكن الوظيفة محددة تحديدًا دقيقًا وصيغت بطاقة الوصف لها بعبارات عامة وفضفاضة ولا تحدد أعمال ومسئوليات هذه الوظيفة بشكل دقيق فلن تحصل على الموظف المناسب لهذه الوظيفة، وتحديث بطاقة الوصف الوظيفي هامة جدًا، وذلك لأنه قد تم وضع مواصفات الوظيفة منذ عدة سنوات، وتتغير الوظائف بمرور الوقت، فمهام وظيفة اليوم تختلف عما كان يحدث في الماضي.

بينما يُناقش الفصل الثالث من هذا الكتاب تحديد المتطلبات والمعايير المطلوب توافرها في من يشغل هذه الوظيفة الخالية، مع تحديد معايير إضافية للاختيار للوظائف القيادية.

أما في الفصل الرابع، فيُتابع الكتاب إلقاء الضوء على طرق الإعلان للوظائف الخالية سواء كان هذا الإعلان داخليًا داخل المنظمة أو خارجيًا في الصحف ووسائل الإعلام الأخرى، مع التركيز على تصميم هذه الإعلانات ووصفها بصورة تجذب إليها نوعية الموظفين والقيادات التي تريدها المنظمة، ويُناقش هذا الفصل أيضًا الطرق العلمية للاختيار ومنها نظام المقابلة الشخصية المخططة، ونظام الاختيار الهادف ونظام الاستعانة بمراكز التقييم لاختيار القيادات، وسيتم التركيز في هذا الكتاب على تقديم نموذج للمقابلة الشخصية المخططة، وذلك في حالة الوظائف التنفيذية ونموذج الاختيار الهادف وذلك في حالة الوظائف القيادية، مع إلقاء الضوء على دور مراكز التقييم لاختيار القيادات، ومع إعداد الإعلان ونشره، هناك إجراءات يجب اتخاذها بالتوازي مع ذلك وهي إعداد إجراءات تقييم طلبات المتقدمين والتحضير والإعداد للمقابلات الشخصية.

ويُناقش الفصل الخامس من هذا الكتاب إجراءات تقييم طلبات المتقدمين والتحضير والإعداد للمقابلة الشخصية بدءًا من وضع نظام لاستقبال طلبات المتقدمين للوظيفة، وتقييم طلباتهم واختيار من سيتم مقابلتهم، وإعداد أماكن عقد جلسات المقابلة الشخصية، والجدول الزمني لإجراء هذه المقابلات، وإخطار المتقدمين الذين ستتم مقابلاتهم بمكان وموعد المقابلة، كما يتم تشكيل اللجان الخاصة بالمقابلة الشخصية، ويتضمن هذا الفصل أيضًا تحضير استراتيجية المقابلة الشخصية، والأسئلة التي ستوجه لكل متقدم في حالة المقابلة الشخصية المخططة، ووثائق الاختيار الهادف في حالة الوظائف القيادية، والاختبارات والاستقصاءات المطلوبة قبل التقدم للمقابلة الشخصية في كل حالة.

ويُناقش الفصل السادس من هذا الكتاب عقد جلسة المقابلة الشخصية المخططة للوظائف العادية والتقييم النهائي للمرشحين، مع التركيز على المهارات التي يجب أن تتوافر في لجنة المقابلة، والإجراءات التي يجب أن تتبع في حالة إجراء هذه المقابلات، وكيفية تقييم مهارات وقدرات المتقدمين للوظائف والتقييم النهائي للمرشحين.

ويُناقش الفصل السابع من هذا الكتاب عقد جلسة المقابلة الشخصية للمتقدمين للوظائف القيادية والتقييم النهائي للمرشحين، وكذلك إكساب أعضاء

لجنة المقابلة المهارات اللازمة لإجراءات الاختيار الهادف وتزويدهم بكيفية استخدام نماذج التقييم الخاصة بهذا الاختيار.

أما الفصل الثامن فيلقي الضوء على دور مراكز التقييم في اختيار القيادات.

ويُختتم الكتاب بقائمة من المراجع العربية والأجنبية حول هذا الموضوع.

وأرجو في النهاية أن يجد قارئ هذا الكتاب الطرق العلمية التي يجب أن يتبعها مدراء التنمية البشرية لاختيار الموظفين والقيادات المتميزة، وذلك في سبيل الارتقاء بأداء منظمات الأعمال العربية وتحقيق الإنتاجية العالية المطلوبة.

مؤلف الكتاب

د. بسيوني محمد البرادعي

فبراير ٢٠٠٦



الفصل الأول

أهمية التوافق بين الموظف والوظيفة التي يشغلها

١- العوامل التي تؤثر في الإنتاجية.

٢- العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي.

٣- اختيار الموظف الذي يتوافق مع متطلبات الوظيفة الخالية.

٤- العوامل التي تُساعد الموظفين على أداء وظائفهم.

٥- نظم الاختيار الفعال.

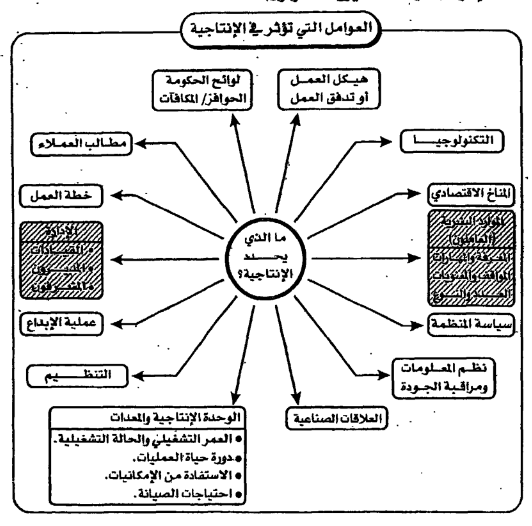
٦- المشاكل الشائعة في عملية الاختيار.

٧- ما هو نظام الاختيار الفعال الذي نختاره؟

١ـ العوامل التي تؤثر على الإنتاجية

يوضح الشكل رقم (٢) العوامل التي تؤثر على الإنتاجية، ومنه يتضح تفاوت تأثير هذه العوامل على العملية الإنتاجية، إلا أن هناك عاملين رئيسيين لهما التأثير الأكبر على هذه العملية، وهي:

١- الإدارة: (القيادات، المديرون، المشرفون)



شكل رقم (٢)

٢- الموارد البشرية (العاملون):

وما تملكان من معارف ومهارات وعددها ونوعها والمواقف والمعنويات والمعايير الجمالية لديهم، وهي التي تحدد القيم السائدة في هذه المنظمة وثقافتها.

إلا أننا لا نستطيع أن نغفل بقية العوامل وهي هامة أيضًا في زيادة الإنتاجية، ومنها على سبيل المثال:

الوحدة الإنتاجية والمعدات: والتي تتضمن العمر التشغيلي والحالة التشغيلية بها، وكذلك مدى الاستفادة من الإمكانيات والتكنولوجيا المتقدمة لهذه المعدات، ومدى توفير احتياجات الصيانة لها، وكذلك نظم المعلومات ومراقبة الجودة، واستخدام التكنولوجيا المتقدمة ومطالب العملاء... الخ وهي العوامل المدونة بالشكل.

والموارد البشرية من قيادات ومديرين ومشرفين وعاملين هي أهم أصول هذه المنظمة، فالمديرون والقيادات هما القوى المحركة والدافعة للإنتاج، وهم الذين سيسعون لاستغلال كافة الموارد البشرية والمعدات وتكنولوجيا المعلومات وجميع العوامل السابقة، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة وتلبية احتياجات المجتمع والعملاء من السلع والخدمات.

وكذلك الحال بالنسبة لبقية العاملين، فإذا لم يتوافر في المنظمة الحد الأدنى من العاملين ذوي المهارات والمعارف والقدرات المتميزة، فلن تستطيع أن تزيد من الإنتاجية حتى لو امتلكت المنظمة أحدث التكنولوجيا وأحدث المعدات، فلا تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها بدون أن يكون لديها عاملين لهم من المهارات والقدرات والمعارف التي تستطيع أن تستخدم هذه المعدات، وتتعامل مع التكنولوجيا الحديثة.

أي أنه مطلوب من العاملين تأدية وظائفهم وما يطلبه منهم من أعمال، ويكونوا قادرين على هذا الأداء بما يملكونه من مهارات ومعارف وقدرات.

أما المديرون والمشرفون فهم المنوط بهم إدارة الأداء، أي إدارة الموارد التي لدى المنظمة من موارد بشرية ومعدات وأموال، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة من زيادة الربحية وتحقيق رضا العملاء.

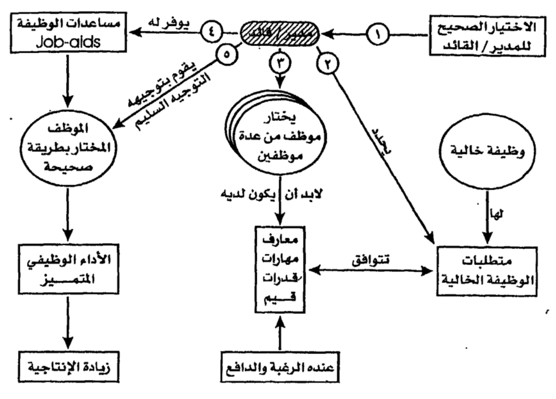
وإدارة الموارد المالية والمعدات والخامات عملية سهلة وبسيطة، إذا ما قورنت بإدارة الموارد البشرية فهي عملية صعبة؛ لأنه مطلوب من المديرين إدارة السلوك الإنساني والذي عادة ما يؤثر على أداء المنظمة، ويضيف تكاليف تتحملها المنظمة مثل تكاليف التدريب والتطوير، أو يضيف قيم للمؤسسة (الإنتاجية وتطوير جودة المنتج)، وبشكل عام فإن الهدف من إدارة الأداء هو (تعظيم القيم وتقليل التكاليف).

مما سبق يتضح أن الأداء الوظيفي للعاملين وإدارة هذا الأداء من قبل المديرين والمشرفين هو الأساس في العملية الإنتاجية أو تقديم الخدمات للمنظمة ككل.

وعلى ذلك فتعتبر عملية اختيار الموظفين والمديرين الجدد لشغل الوظائف الخالية في هذه المنظمات، سواء كانت المنشأة حديثة أو مؤسسة منذ زمن بعيد، أهم عملية تقوم بها المنشأة في سبيل الحصول على أكفأ العناصر المتميزة والجديرة بشغل هذه الوظائف.

٢ـ العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي:

يوضح الشكل رقم (٣) العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي، وشروط الأداء الوظيفي المتميز الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وفيما يلي قائمة بهذه الشروط والخطوات اللازمة للأداء الوظيفي المتميز:



شكل رقم (٣) العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي

(١) اختيار المدير/ القائد المنوط به إدارة الأداء للاختيار الصحيح.

(٢) المدير يحدد بدقة المتطلبات الوظيفية للوظائف الخالية في إدارته، مع إعداد بطاقة وصف وظيفي مستحدثة عن الوظيفة الخالية.

(٣) المدير يختار الموظف المناسب لشغل الوظيفة الخالية، ولديه مهارات ومعارف ومهارات وقيم تتوافق بشكل كبير مع متطلبات الوظيفة، وعنده الرغبة والدافع للقيام بهذه الوظيفة.

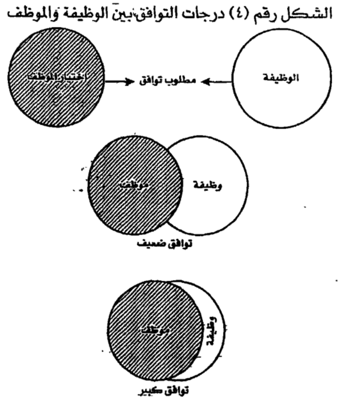
(٤) المدير يوفر للموظف الذي يتم اختياره جميع مساعدات الوظيفة التي تعينه على أداء هذه الوظيفة طبقاً لنوعيتها ومتطلبات أدائها، فإذا كانت الوظيفة تتطلب مخرجات من برامج الحاسب الآلي وجب على المدير توفير حاسب آلي لأداء وظيفته.... وهكذا:

(٥) الموظف يبدأ في تأدية وظيفته تحت إشراف وتوجيه المشرف ـ المدير ـ القائد، فإذا ما تم اختيار المديرون والمشرفون والقيادات بطريقة صحيحة، فإنه سيقوم بتوجيه الموظفون الذين يعملون معهم بطريقة صحيحة تؤدي إلى الأداء المتميز الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

٣ـ اختيار الموظف الذي يتوافق مع متطلبات الوظيفة الخالية:

يتضح من الخطوات السابقة أنه لكي يتم تعظيم الأداء والإنتاجية فلابد أولاً من تحديد متطلبات الوظيفة الخالية بدقة، حتى يمكن اختيار الموظف الذي يستطيع أن يؤديها، ويكون لديه المعلومات والمهارات والقدرات التي تفي بمتطلبات الوظيفة.

لكن مهما كانت دقة الاختيار فلا يمكن التوافق التام بين قدرات ومهارات الشخص الذي تم اختياره للقيام بمتطلبات الوظيفة وبين الوظيفة نفسها، ويوضح الشكل رقم (٤) درجات التوافق بين الوظيفة والموظف

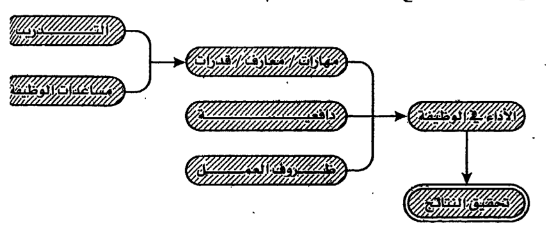


الشكل رقم (٤) درجات التوافق بين الوظيفة والموظف

ويحاول القائمون على عملية الاختيار التركيز على ضرورة وجود أكبر قدر من التوافق بين متطلبات الوظيفة ومواصفات الموظف الذي يشغلها، حتى يستطيع القيام بأفضل أداء وظيفي، أما إذا كان التوافق ضعيفاً، فلا داعي لهذا الاختيار لأنه سيكلف المنظمة الكثير.

٤. العوامل التي تساعد الموظفين على أداء وظائفهم

وهناك عامل آخر مهم يؤثر في عملية الاختيار والتوافق مع متطلبات الوظيفة، وهو دافعية الأفراد ورغبتهم في العمل، ويتحقق ذلك عن طريق الاختيار الصحيح للشخص الذي عنده الرغبة لتأدية الوظيفة، ويقع هذا العبء على الشخص أو اللجنة التي تقوم باختياره، بحيث تستطيع معرفة مدى رغبته في أداء الوظيفة، وكذلك المديرين الذين يستطيعون تحفيز وتقدير هؤلاء الموظفين وإمدادهم بمساعدات الوظيفة التي تتطلبها الوظيفة، وتقديم التدريب اللازم لهم لاستكمال قدراتهم على تأدية الوظيفة، كما يتضح ذلك من الشكل رقم (٥)



الشكل رقم (٥) العوامل التي تساعد أداء الأفراد لوظائفهم

وخلاصة القول أنه لزيادة الإنتاجية لأي منظمة فإنه يلزم عملية الاختيار الصحيح للموظف وقياس قدراته ومهاراته ومعارفه بطريقة علمية ومنهجية ومعرفة قيمه ودوافعه، وذلك لتتوافق مع متطلبات الوظيفة الخالية الذي يتم تحليلها وإعداد

وصف وظيفي دقيق لها أولاً قبل عملية الاختيار، كذلك يلزم الاختيار الصحيح للقيادات التي تقوم بالإشراف والتوجيه لهؤلاء الموظفين.

٥ـ نظم الاختيار الفعال

يعتبر اختيار عضو جديد في فريق العمل في منظمتك استثمار كبير للمنظمة، وكذلك لمن تم اختياره من المتقدمين للوظيفة، وتعتبر عملية إعداد وتطوير نظام للاختيار الذي نحصل على عائد منه ـ الموظفين المنتجين الذين يتحملون المسئولية ويحبون عملهم ويبحثون باستمرار عن فرص لتحسين وظائفهم ـ هامة وحرجة لنجاح أي منظمة، وأكثر نظم الاختيار الفعال تتسم بالأهداف الثلاثة التالية:

- الدقة.
- العدل.
- تسويق النظام.

الدقـة:

هي قدرة عملية الاختيار على التنبؤ بأداء المتقدم لشاغل الوظيفة للوظيفة الخالية، لنلاحظ هذه الأمثلة من محاولة الإجابة على هذه الأسئلة:

ما هو الشيء الجيد، مثل:

- حاسبة تستطيع أن تقوم بالعمليات الحسابية ولكنها تعطي إجابات خاطئة؟
- مرشد لا يعرف المنطقة الذي يقوم بالإرشاد بها؟
- عملية اختيار تفشل في التنبؤ بأداء المتقدم للوظيفة لهذه الوظيفة؟

لا شيء على الإطلاق، وفي كل حالة من الحالات السابقة، فأنت تصل في النهاية إلى موقف أو شيء يختلف عما كنت تتوقعه.

وعلى ذلك فنظام الاختيار الفعال هو الذي يعطي مقدارًا من الدقة في فحص سلوك المتقدم واستخراج ما نتوقعه منه لأداء الوظيفة.

العدالة والمساواة:

هو التأكيد على أن نظام الاختيار الذي تتبعه يعطي كل متقدم مؤهل لشغل الوظيفة فرصة عادلة ومتساوية للاختيار، ونظام الاختيار العادل، لابد له:

- أن يكون مبنيًا على متطلبات وظيفية مطلوب تحقيقها، وتطبق على جميع المتقدمين بالضبط.
- استخدام جميع طرق الاختيار القياسية للوظيفة لجميع المتقدمين.
- تصفية طلبات المتقدمين لأسباب متعلقة بالوظيفة فقط، وليس لأية أسباب شخصية أو بسبب التفاوت في أوساطهم الاجتماعية.

تسويق النظام:

هو المدى الذي يُشارك فيه المشاركون (سواء كانوا من المتقدمين للوظيفة أو الذين يقومون بالمقابلة الشخصية) في عملية الاختيار ويجدونها مجدية، وليست عملية شكلية حيث يشعر المتقدمون للوظائف بأنهم يذهبون لكثير من المقابلات الشخصية ولا يصدقون أنها جدية.

ولذلك يعتبر نظام الاختيار ذو مصداقية عالية، إذا شعر القائمين بالمقابلة الشخصية والمتقدمين للوظيفة بأنهم:

- قضوا وقتًا طيبًا خلال عملية الاختيار.
- استفاد كل فرد من خلال عملية الاختيار بغض النظر عن قرار الاختيار.
- حفظ صورة المنظمة وكرامة المتقدمين لشغل الوظائف.

حتمية الاختيار:

تقع منظمات الأعمال تحت ضغوط هائلة لتحقيق هذه الأهداف، فالناس يغيرون شركاتهم ومستقبلهم الوظيفي باستمرار، وذلك بالبحث عن الوظيفة المثالية التي تحقق لهم الاحتياج الاقتصادي والشخصي، وتحتاج المنظمات إلى نظام اختيار

فعال يستطيع أن يتعرف على الناس الذين يستطيعون تأدية الوظيفة بكفاءة، ويستمرون بها لمدة طويلة.

وبدون نظام فعال للاختيار، فإن هناك مخاطر تتعرض لها هذه المنظمات مثل:

- زيادة التكاليف (الخطأ في تعيين شخص في وظيفة يكلف المنظمة من ٤٠ ـ ٦٠٪ من الأجر السنوي لشاغل هذه الوظيفة).
- انخفاض معنويات باقي العاملين، وخصوصًا إذا كان الخطأ في شغل وظيفة قيادية.
- انخفاض مستوى خدمة العملاء.
- التأثير على العملاء من خارج المنظمة.

٦ـ المشاكل الشائعة في عملية الاختيار:

يعتمد تحقيق الأهداف الثلاثة الخاصة بنظام الاختيار الفعال على قدرة المنظمات في التغلب على المشاكل الشائعة لعملية الاختيار، وفيما يلي بعضًا من هذه المشاكل:

- يفتقر القائمون على عملية الاختيار للمعلومات الهامة والكاملة عن المتقدمين، حيث يركزون على بعض الجوانب القليلة والحرجة للنجاح في تأدية الوظيفة، وإهمال جوانب كثيرة، ومثال على ذلك حينما يهتم القائم بعملية المقابلة الشخصية على التركيز على النواحي الفنية للوظيفة ويسأل أسئلة في هذه النواحي ومعظمها نظرية، فإذا كانت الوظيفة هندسية انبرى في كثير من الأسئلة الهندسية النظرية، وكذلك الحال إذا كانت الوظيفة في المحاسبة، فإنه يركز على الأسئلة في مادة المحاسبة التي تم دراستها في الجامعة، ويأخذ وقتًا طويلاً في هذه الأسئلة، مع إغفال باقي الأبعاد الأخرى الخاصة بتأدية الوظيفة، وعلى ذلك يفشل القائمون على عملية الاختيار في رسم صورة كاملة عن المتقدم للوظيفة.
- يهمل القائمون على عملية الاختيار أثناء إجراء المقابلات الشخصية على معرفة دافعية الأشخاص، وتقييم مدى رغبتهم للعمل في هذه الوظيفة ومدى مناسبة

المنظمة لهم، فكما ذكرنا في البند السابق، فإن القائمين على عملية الاختيار يركزون فقط على المهارات الفنية اللازمة لأداء الوظيفة ويهملون الاستفسار عما يحبه المتقدمين للوظيفة وعن الذي يكرهونه، والفشل في تحديد مدى رغبة الأفراد للعمل ربما يؤدي إلى الأداء الضعيف في الوظيفة، وترك الوظيفة والبحث عن وظيفة أخرى ترضي احتياجات المتقدمين.

- يسأل القائمون بالمقابلة الشخصية أسئلة غير قانونية، ولا تمت بصلة للوظيفة: وهذا يضع المنظمة في موضع الاتهام، وربما تضيع الفرص على المتقدمين للوظائف من المتميزين.
- أسئلة القائمون بالمقابلة الشخصية مكررة، ومتداخلة لجميع أعضاء لجنة المقابلة الشخصية: مما يجعل وقت المقابلة يضيع بلا فائدة تذكر، ويسمع الشخص الذي تتم مقابلته أسئلة مكررة في مجال معين ولا تغطي بقية الجوانب.
- القائمون بالمقابلة الشخصية لا يقومون بتنظيم عناصر عملية الاختيار في نظام متكامل: وكنتيجة لذلك نجد أنهم يضيعون وقتًا طويلاً في مقابلة جميع المتقدمين للوظيفة، ممن كان يجب تصفيتهم في البداية قبل إجراء المقابلة الشخصية، وبالإضافة إلى ذلك يتم التركيز على عناصر مختلفة من عملية الاختيار لكل متقدم بشكل يختلف عن الآخر، مما يهدم فكرة المساواة والعدالة في الاختيار.
- **إحباط المتقدمين للوظيفة وذهابهم للتقدم إلى وظائف أخرى خارج هذه المنظمة التي تقدموا لشغل وظيفة فيها: وذلك نتيجة للمعاملة الفظة من القائمين على المقابلة الشخصية وتحدثهم عن أنفسهم بأكثر مما ينبغي، وعدم تشجيع المتقدمين على التعبير عن أنفسهم مما يفقد المنظمة مصداقيتها في عملية الاختيار.**
- الانحياز والقولبة الشخصية تؤثر على العدالة بين المتقدمين: بعض القائمون بالمقابلات الشخصية يقومون بتصنيف المتقدمين إلى قوائم نمطية "المهندس

النمطي" أو "خريج الكليات النظرية"، وذلك لأنهم غير واعين لهذه الاتجاهات الضارة للتقييم، ويفشلون في التحقق من هذه الآثار على قراراتهم في الاختيار.

- القائمون بالمقابلة الشخصية لا يدونون ملاحظات كافية عما تم في المقابلة الشخصية، فكثير ممن يقومون بالمقابلة الشخصية لا يسجلون النقاط الهامة أثناء المقابلة الشخصية، وذلك اعتمادًا منهم على الذاكرة، والتي ربما لا تكون دائمًا صحيحة، فالمقابلات الشخصية التي لا تحتوي على وثائق وغير مسجلة ومدونة في أوراق غالبًا ما تعطي أول متقدم وآخر متقدم ميزة نسبية لأنهم يتذكرونهم جيدًا أفضل من المتقدمين الباقين.
- القائمون بالمقابلة الشخصية يقومون بالتفسير الخاطئ للمعلومات الواردة من المتقدم: حيث يقوم القائمون بالمقابلة الشخصية غالبًا بالتفسير الخاطئ للبيانات، حينما يلعبون أدوار "الأخصائيين النفسيين الهواة"، ويقومون بتخمين المعنى الخفي وراء إجابة المتقدمين لشغل الوظائف، ويؤدي ذلك إلى أنهم يتوصلون إلى صفات غير صحيحة عن المتقدم.
- القائمون بالمقابلة الشخصية يتخذون قرارًا سريعًا عن المتقدمين بناءًا على الانطباع الأولي: فبعض قرارات الاختيار تتم عند المصافحة الأولى للمتقدم للقائمين بالمقابلة الشخصية، وبعض هذه القرارات يتم بعد أسئلة المتقدمين عدة أسئلة قليلة، وذلك بمقولة يعلنونها بين أنفسهم دائمًا بأن "الشخص يظهر من أول لحظة إذا كان صالحًا أم لا"، والمشكلة في ذلك أن هذه القرارات المبكرة للاختيار تؤثر على تجميع المعلومات من بقية المتقدمين، ويحاول القائمون بالمقابلة الشخصية من توجيه أسئلة تؤدي إلى القرارات المبكرة، ولقد أظهرت الأبحاث أن المنظمات تقوم باختيارات أفضل وذلك عندما تؤخر قرارات الاختيار إلى ما بعد تجميع جميع المعلومات عن المتقدمين.
- تعتمد المنظمات بشكل كبير فقط على المقابلات الشخصية: المقابلات الشخصية هي أداة ممتازة في نظام الاختيار، ومع ذلك فيمكن الحصول على معلومات حاكمة عن المتقدمين من مصادر أخرى مثل الاختبارات التحريرية،

تمثيل الأدوار، وفحص التوصيات المرجعية من خبراء أو من الشركات التي يعملون بها.

- مناقشات القائمون بالمقابلة الشخصية غير منظمة: فغالبًا ما تكون المناقشات عشوائية، (على سبيل المثال) "يبدو هذا المتقدم لطيف"، "هي ليست لديها خبرة"، وعلى ذلك تفتقد المقابلات إلى المعلومات الحاكمة لاتخاذ قرار الاختيار، فالعلاقات بين أجزاء المعلومات التي تم جمعها لا تعطي الصورة الصحيحة عن المتقدم، ولا يمكن في هذه الحالة اكتشاف الفجوات في خصائص المتقدم.
- القائمون بالاختيار يرضخون للضغوط من القيادات العليا بالمنظمة لاختيار أقاربهم ومن يوصون عليه، فنجد أن المقابلة الشخصية قد انقلبت رأسًا على عقب إلى أسئلة تافهة لأصحاب الوساطات يجيب عليها المتقدم بكل سهولة، ولا تدل على شخصيته أو قدراته أو معارفه، وبذلك يتم الاختيار الخاطئ، بينما يتم توجيه الأسئلة الصعبة لباقي المتقدمين.
- عدم تحديث المواصفات الخاصة للوظيفة، والتي تم وضعها منذ عدة سنوات، مما يجعل المعلومات التي يبحث عنها القائمون بالمقابلة الشخصية غير كافية للاختيار، وبذلك يتم الاختيار الخاطئ.
- تعيين القيادات بالمنظمة بالأقدمية وذلك بالرغم من الإعلان عن شغل الوظائف داخل المنظمة، إلا أن الاتجاه السائد للجنة الاختيار هو الرجوع للأقدمية في بداية الأمر، دون النظر للمواصفات القيادية للمتقدم، وبذلك يتم الاختيار الخاطئ للقيادات، وهذا هو ضعف القيادات الإدارية في كثير من المنظمات، وخصوصًا في المنظمات الحكومية.

وعمومًا فإن تكلفة الاختيار الخاطئ تكون في حدود ١٥٠٪ من المرتب السنوي للموظف العادي، وذلك طبقًا لجمعية الموارد البشرية، أما تكلفة الاختيار الخاطئ للقيادات، فإن المنظمات تدفع كثيرًا جدًا جدًا نتيجة هذا الاختيار، ونحن نسمع كثيرًا في الصحف عن القيادات الفاشلة واستشراء الفساد والإهمال نتيجة لذلك.

٧ـ ما هو نظام الاختيار الفعال الذي نختاره؟

ما هو نظام الاختيار الفعّال الذي نختاره للحصول على الموظفين الأكفاء والقيادات المتميزة إذاً؟

أكدت الدراسات الإحصائية أن مصداقية أساليب التقييم هي كالتالي:

مصداقية أساليب التقييم	
المقابلات التقليدية	من ٥% إلى ١٩%
المراجع	٢٣%
السير الذاتية	٣٨%
الاختبارات الشخصية	٣٩%
اختبار القدرات	٥٣%
مراكز التقييم	٦٥%
المقابلات المخططة	٨٠%
الاختيار الهادف	٨٥%

وعلى ذلك فسيتم التركيز في هذا الكتاب على نظامي المقابلة الشخصية المخططة، وذلك في الفصل السادس لتقديم مثال عليه، وذلك لاختيار الوظائف التنفيذية والتخصصية، والاختيار الهادف وتقديم مثال عليه لاختيار الوظائف القيادية في الفصل السابع، وسيتم إلقاء نظرة سريعة على مراكز التقييم لاختيار القيادات في الفصل الثامن، حيث أن هذه المراكز لم تنتشر بعد في الدول العربية.

ويجب التنويه أن كلا النظامين ـ المقابلة الشخصية المخططة والاختيار الهادف ـ يصلحا لجميع الوظائف، فالاختيار الهادف يصلح للوظائف التنفيذية والتخصصية، كما يصلح للوظائف القيادية، ولكن تم أخذ مثال لكل نوع من الوظائف باستخدام نظام واحد للاختيار وذلك من أجل التوضيح.



الفصل الثاني

تحليل الوظيفة الحالية

١- مراجعة معاني المصطلحات الخاصة بتحليل وتصميم وتوصيف الوظائف.

٢- معنى تحليل الوظائف.

٣- أهم الأساليب المستخدمة لتحليل الوظائف.

٤- ما هي أهم البيانات التي يتم تجميعها عند تحليل الوظيفة؟

٥- نموذج استبيان تجميع بيانات الوظيفة.

٦- استخدام أسلوب DACUM لتحليل الوظائف.

٧- توصيف الوظائف.

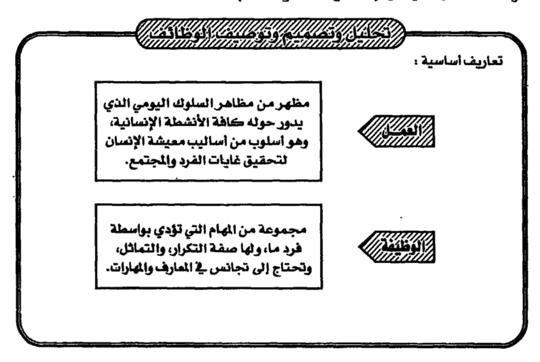
٨- نموذج بطاقة الوصف الوظيفي.

١ـ مراجعة معاني المصطلحات الخاصة بتحليل وتصميم وتوصيف الوظائف:

عرفنا من الفصل الأول أن أحد مفاتيح الكفاءة والإنتاجية هي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، ومعرفتك للشخص المناسب تبدأ بمعرفتك لنوعية العمل أو الوظيفة التي سيقوم بها، وأن تعرف المتوقع من هذا العمل قبل أن تتمكن من ملائمة مهارات المتقدمين لشغل هذه الوظيفة.

ولذلك تكون الخطوة الأولى هي تحليل الوظيفة الشاغرة وتحديثها، وتحديث بطاقة الوصف الوظيفي هامة جدًا، وذلك لأنه قد تم وضع مواصفاتها منذ مدة طويلة وبطريقة تقليدية، وتتغير الوظائف مع الزمن وذلك لتغير التكنولوجيا ونظم المعلومات المستخدمة، فمهام وظائف اليوم تختلف عن وظائف الأمس، وعلى ذلك فهذه الخطوة هامة جدًا للمنظمة، ولعلها تنتهز فرصة وجود وظائف خالية بها لإعادة وصفها بطريقة علمية.

ولنراجع معًا فيما يلي بعض المصطلحات الخاصة بتحليل وتصميم وتوصيف الوظائف، لعلها تفيد في إعادة وصف الوظائف بالمنظمة.



تحليل الوظائف

أداة مكثفة ومباشرة للحصول على الحقائق المتصلة بالوظائف والأعمال، وهذه الحقائق تمثل الخامة الأساسية في إجراء إعادة تصميم أو توصيف أو تقييم الوظيفة على أساس أن التحليل يؤدي إلى جمع الحقائق والمعلومات الكاملة والشاملة عن الوظائف والأعمال.

تصميم الوظيفة

هو عملية التحديد المسبق للعوامل والعناصر التي تميز هذه الوظيفة عن بقية الوظائف الأخرى، وكذلك تحديد مهام وواجبات هذه الوظيفة التي تحقق شرعية وجودها، وتوضح مخرجاتها، وأيضًا تحديد مكونات وعناصر هذه الوظيفة، وكذلك المتطلبات اللازمة فيمن يشغلها، والظروف المحيطة بها.

أي أن تصميم الوظيفة هو التخطيط المسبق لهذه الوظيفة

إعادة تصميم الوظيفة

اتخاذ قرار من مجموعة بدائل، وهي:

- إما تكبير الوظيفة، أي توسيع نطاقها.
- أو إثراء الوظيفة، أي احتوائها على سلطات أكبر.
- أو إعادة النظر في مهام الوظيفة، مما يعني حذف بعض المهام وإضافة مهام أخرى بديلة.
- أو حذف بعض المهام دون إضافة مهام أخرى.

وذلك بهدف تحسين إنتاجية العمل.

تكبير الوظيفة

- توسيع نطاق الوظيفة عكس التخصص الدقيق.
- إعادة تقسيم العمل على أساس قيام الموظف أو العامل بأكثر من عملية أو مجموعة من المهام التي ترتبط بعملية واحده.

إثراء الوظيفة

- تحتوي الوظيفة على سلطات أكبر للتصرف.
- حصول الوظيفة على بعض حدود التصرف الممنوحة للوظائف الأعلى، أي تفويض سلطات أعلى لشاغل الوظيفة.

مواصفات الوظيفة

هي جزء من توصيف الوظيفة، وهي بيان تفصيلي للمعارف والمهارات والصفات البدنية والشخصية والعقلية اللازمة لأداء عمل أو وظيفة معينة، وهي مفيدة في مجالات تقييم الوظائف وتوصيفها (تعتبر متطلبات شاغل الوظيفة).

التوصيف الوظيفي

هو بيان مكتوب وفقًا لإطار أو نموذج معين يتناول تعريف تفصيلي بوظيفة محددة بغرض تقديم معلومات عن هذه الوظيفة من حيث التمييز والمسمى والمهام والواجبات والمدخلات والمخرجات ومطالب شغلها، وعلاقاتها، وسلطاتها، وذلك وفقًا لما يجب أن يكون.

التوصيف الوظيفي له صفة الخصوصية لأنه يُعبر عن وظائف منشأة بعينها

٢- معنى تحليل الوظائف:

هو أداة مكثفة للحصول على الحقائق المتصلة بالوظائف والأعمال الحالية، وتمثل هذه الحقائق الخامة الأساسية في عمليات تصميم أو توصيف أو تقييم الوظيفة.

يمكن تعريف عملية تحليل الوظائف بأنها: "جمع وتسجيل وتحليل البيانات التفصيلية عن الوظائف، بما يمكن من تحديد خصائص ومواصفات مكونات الوظائف بطريقة واضحة، ومفهومها هو تحديد المجالات والواجبات والمسئوليات المطلوبة من الوظيفة في تحقيق أغراض معينة، وعلاقتها ببقية الوظائف في المنظمة".

تحليل الوظائف هو جمع المعلومات عن الوظيفة وتحديد مواصفات شاغل الوظيفة.

بيانات تحليل الوظائف

وصف الوظيفة	سمات شاغلها
• اسم الوظيفة	• المؤهلات العلمية
• موقعها التنظيمي	• الخبرات العملية
• الغرض منها	• المهارات الذهنية

• الواجبات والمسئوليات	• القدرات البدنية
• كيفية أدائها	• الدقة
• الآلات والمعدات المستخدمة	• المبادأة والابتكار
• الظروف التي يؤدي فيها العمل	• القدرة على الاتصالات
• الإشراف الواقع على الوظيفة	• الاتصالات والعلاقات الشخصية
• مخاطر الوظيفة	-



الشكل رقم (٦) مراحل وخطوات تحليل الوظائف

٣ـ أهم الأساليب المستخدمة لتحليل الوظائف:

١- الملاحظة:

- هي تجميع معلومات عن العمل مباشرة دون الحاجة لتوجيه أسئلة أو تعطيل العمل، مما توفر عدم الحرج لشاغل الوظيفة.
- الملاحظة لابد أن تكون مخططة مسبقًا، حيث يجب معرفة الغرض من الملاحظة، وما يجب ملاحظته، وكيفية تسجيل الملاحظات.
- يعتمد نجاح أسلوب الملاحظة على شخصية وخبرة القائم بالملاحظة وإلمامه بالأسس والقواعد التي تحكم مجال العمل أو الوظيفة، ولديه الخبرة الكافية بمجال تحليل وتوصيف الوظائف والأعمال.
- الملاحظة بالمعايشة مع الموظف لمدة طويلة نسبيًا (يوم/ يومين/ أسبوع).
- طريقة الملاحظة قد لا تؤدي وحدها إلى جمع المعلومات الكاملة عن الوظيفة، وذلك بدون استخدام قدر من الحوار مع القائم بالوظيفة ورئيسه المباشر.

٢- المقابلة:

- هي حوار وجهًا لوجه بين القائم بجمع المعلومات وبين القائم بالعمل أو الوظيفة، يتم من خلال مجموعة محددة ومقننة من التساؤلات لجمع معلومات عن الوظيفة.
- يمكن أن يجمع أسلوب المقابلة والملاحظة معًا حيث تتم المقابلة بعد الملاحظة لاستكمال بعض المعلومات عن الوظيفة التي لم يتم الحصول عليها أثناء الملاحظة.
- تعتبر المقابلة من أنسب أدوات جمع الحقائق والمعلومات عن الوظائف والأعمال للأسباب التالية:

أ- تمثل القاسم المشترك لنجاح الملاحظة، ونجاح الاستبيان.

ب- تضمن الحصول على المعلومات الكاملة والدقيقة.

ج- تمكن القائم بجمع المعلومات من كتابة المعلومات والحقائق بالصورة التي تفيد بشكل مباشر في التحليل.

- من عيوبها طول الوقت اللازم لإنجازها وارتفاع تكلفتها.

٣- الاستبيان:

- نموذج يضم مجموعة أسئلة تتعلق بالجوانب أو البنود التي يجب أن يغطيها تحليل الوظيفة.
- يقدم هذا النموذج لشاغل الوظيفة للقيام بملئه مباشرة بمساعدة من يقوم بالمقابلة الشخصية أو بمفرده.
- من مزايا هذه الطريقة أنها تعطي حقائق أكثر دقة إذا استخدمت مع المقابلة.
- صعوبة هذه الطريقة تكمن في طريقة صياغة الأسئلة لاستمارة الاستبيان بحيث تكون سهلة ومبسطة، ويستطيع شاغل الوظيفة أن يجيب عليها مباشرة وفي أقصر وقت، وأن تكون قادرة على جذب انتباهه وإثارة الرغبة لديه لأنه يجيب على أسئلتها.

متطلبات الاستبيانات الفعالة:

- تحتاج إلى درجة مقبولة من الفهم والاستيعاب، فضلاً عن إجادة القراءة والكتابة لمن يقوم بملئها.
- تحتاج إلى درجة عالية من وعي الموظف أو العامل بملئها.
- تحتاج إلى وقت طويل نسبيًا ليقوم شاغل الوظيفة بملئها بمفرده.
- وضع عدة نماذج وفقًا للمستويات التنفيذية والإدارية.
- وضع تعليمات للإجابة عن الأسئلة بما يُساعد على فهم وسهولة الإجابة.
- توزيعه على عدد كبير من شاغلي الوظيفة للوصول إلى معلومات دقيقة.

٤ـ ما هي أهم البيانات التي يتم تجميعها عند تحليل الوظيفة؟

١- تحديد الوظيفة وتسميتها (تحديد الرئيس المباشر ـ موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي).

٢- وصف واجبات الوظيفة ومسئولياتها.

٣- بيئة العمل ومحيطه.

٤- العوامل الاجتماعية للوظيفة (الاتصالات ـ التعاون مع الزملاء ـ الإشراف ونوع هذا الإشراف).

٥- المستلزمات الإنسانية للوظيفة:

- المهارات.
- المعلومات/ نوع المؤهل.
- القدرات العقلية.
- درجة المجهود البدني.

معايير تحليل البيانات اللازمة لتحليل الوظائف:

١- طبيعة العمل واختلاف وتعقد الواجبات.

٢- الرقابة الإشرافية الواقعة على الوظيفة.

٣- إشراف الوظيفة على أعمال الغير.

٤- المبادأة والتصرف والابتكار.

٥- طبيعة ونطاق القدرات والمسئولية عنها وأهمية الأخطاء.

٦- المؤهلات المطلوبة لشغل الوظيفة.

٧- إعداد بطاقة وصف الوظيفة.

٥- نموذج استبيان تجميع بيانات عن الوظيفة

الاسم: ــــــــــــــــ التاريخ / /٢٠٠٥

١- بيانات الوظيفة

اسم الوظيفة: ....

رقم وكود الوظيفة: ....

المجموعة الوظيفية: ....

الوحدة: ....

القسم: ....

الإدارة: ....

تاريخ الالتحاق بالوظيفة: ....

اسم الرئيس/ المدير المباشر: ....

وظيفة الرئيس/ المدير المباشر: ....

٢- واجبات الوظيفة

١- ما هي الواجبات التي تؤديها في وظيفتك بشكل منتظم؟

....

....

....

....

من الواجبات المذكورة في البند الأول، برجاء تصنيفها إلى واجبات رئيسية وواجبات ثانوية مع ذكر نسبة كل منها تقريبًا بالنسبة للواجبات الكلية.

أ- الواجبات الرئيسية للوظيفة (الحاكمة):

....

....

....

النسبة المئوية للواجبات الرئيسية = ٪ تقريبًا.

ب- الواجبات الثانوية للوظيفة (غير الحاكمة):

....

....

....

....

النسبة المئوية للواجبات الثانوية = ٪ تقريبًا.

٢- هل هناك مهام تقوم بها بخلاف ما تم ذكره بعاليه؟

نعم ...... لا

إذا كان الجواب بنعم، اذكر هذه المهام:

....

....

....

....

النسبة المئوية لهذه المهام = ٪ تقريبًا.

٣- من الذي يقوم بإسناد المهام والواجبات الخاصة بوظيفتك إليك؟

....

٤- متى تتسلم مهام عملك؟

يوميًا ....

أسبوعيًا ....

شهريًا ....

كل فترة ....

بصفة غير منتظمة ....

٥- من الذي يتسلم منك نتائج الأعمال والمهام بعد الانتهاء منها؟

....

هل يقوم بمراجعة أعمالك المسلمة إليه؟

نعم ________ لا ____________

في حالة الإجابة بلا، هل يقوم بالمراجعة شخص آخر، من هو؟

____

٦- إذا كانت مخرجات عملك تمثل حلقة أو خطوة من أنشطة القسم الذي تعمل به، ما هي الخطوة السابقة والخطوة التالية لما تقوم به في عملك؟

____

____

____

____

٣- بالإشارة إلى بطاقة وصف الوظيفة الحالية

(ملحوظة: يملأ هذا الجزء إذا كانت هناك بطاقة وصف للوظيفة الحالية)

١- من بين الواجبات المكتوبة في بطاقة الوصف الحالية، ما هي الواجبات الفعلية التي تقوم بها فعلاً؟

____

____

____

____

____

٢- ما هي الواجبات التي توصي بحذفها من بطاقة الوصف الحالية؟

....

....

....

٣- ما هي الواجبات التي توصي بإضافتها إلى بطاقة الوصف الحالية والتي تقوم بأدائها حاليًا؟

....

....

....

....

٤- الآلات والأدوات والمعدات المستخدمة في الوظيفة

١- ما هي الآلات أو المعدات أو الأدوات المستخدمة في أداء عملك؟

معدات خفيفة. ....

معدات ثقيلة. ....

آلات إنتاجية. ....

عدد وأدوات مساعدة. ....

أدوات كتابية. ....

حواسب آلية. ....

أخرى (من فضلك اذكرها) ....

٥- مسئوليات الوظيفة

١- ما هي طبيعة عملك أو وظيفتك؟

إدارية (إشرافية) ....

تنفيذية ....

٢- إذا كانت وظيفتك إدارية، اكتب أسماء الوظائف التي تشرف عليها وعدد العاملين في كل وظيفة؟

....

....

....

م	أسماء الوظائف	عدد العاملين
١		
٢		
٣		
٤		
٥		
٦		

٣- ما هي حدود وطبيعة الإشراف في وظيفتك؟

إقرار سياسات وإجراءات ....

اتصالات بمنشآت أخرى خارجية ....

تنسيق العمل بين أكثر من قسم/ وحدة ....

تخطيط العمل ومراجعته بعد التنفيذ ....

اتخاذ قرارات مكتوبة تؤثر على سير العمل في الإدارة أو القسم ...

توجيه العمل أثناء التنفيذ ....

توزيع العمل على العاملين معك ....

أخرى ....

٤- هل هناك أي تعليمات تصدر لك من السلطات الأعلى؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم، من يصدر هذه التعليمات ومتى؟

....

....

٥- ما هي حدود سلطاتك الوظيفية؟

....

....

....

٦- ما هو الوصف الأقرب لحجم الإشراف على عملك؟

كل ما أقوم به من عمل يخضع للإشراف المباشرة من رئيسي المباشر.

الإشراف يتمثل فقط في تعليمات عامة.

الواجبات الأساسية والحاكمة هي التي تخضع للإشراف المباشر.

الواجبات العرضية هي التي تخضع للإشراف المباشر.

الواجبات الثانوية لا تخضع للإشراف المباشر.

الإشراف يتعلق فقط بمراجعة تنفيذ السياسات.

كل العمل لا يخضع للإشراف المباشر.

٧- ما هي النماذج والسجلات التي تستخدمها في عملك؟

....

....

....

....

....

٨- هل يؤدي الخطأ أو الإهمال في تسجيل النماذج إلى:

لا شيء حيث تكتشف الأخطاء فورًا.

استهلاك كبير في الوقت عند كشف الخطأ.

خسائر مالية.

خطأ في الإحصائيات الخاصة بالمنشأة.

ارتباك في عمل الإدارة أو القسم.

نتائج أخرى

٩- ما هي مسئوليتك عن الآلات والأدوات التي تستخدمها في عملك؟

مراقبة التشغيل.

الصيانة الوقائية.

التلف والضياع.

السرقة.

الإصلاح.

١٠- ما هي الاتصالات التي تقوم بها في إطار عملك داخليًا في المنشأة وخارجها؟

....

....

....

....

....

١١- ما هي أنواع المعلومات والبيانات التي تكون مسئولاً عنها في وظيفتك؟ وما هي حدود المسائلة عنها؟

....

....

....

....

١٢- ما هي مسئوليتك عن تحسين إجراءات العمل في وظيفتك والوظائف التي تقع تحت إشرافك المباشر؟ وما هي أنواع وحدود هذه المسئولية؟

....

....

....

....

....

....

٦- المؤهلات والمعارف والمهارات والقدرات الخاصة

١- ما هو مستوى التعليم المناسب لشاغل الوظيفة أو العمل الذي تقوم به؟

الإلمام بالقراءة والكتابة فقط.

تعليم أقل من المتوسط.

تعليم متوسط.

تعليم فوق المتوسط.

تعليم جامعي.

تعليم فوق الجامعي.

٢- ما هو أنسب تخصص في التعليم لوظيفتك؟

....

٣- ما هي المهارات التي يجب أن تكون لديك واكتسبتها قبل التقدم لهذه الوظيفة؟

مهارات فنية:

....

....

....

مهارات إدارية وقيادية:

....

....

....

مهارات أخرى:

....

....

....

٤- هل حصلت على برامج تدريبية لتطوير مهاراتك قبل الالتحاق في العمل؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم، اذكر أسماء البرامج التي حصلت عليها، وما هي المهارات التي تمت تطويرها؟

....

....

....

....

....

....

....

٥- ما هي البرامج التدريبية التي يجب أن تقدم للحصول على الأداء الأفضل في وظيفتك؟

برامج تدريب فنية:

....

....

....

....

برامج تدريب إدارية وقيادية:

....

....

....

....

....

برامج تدريبية أخرى:

....

....

....

....

٦- هل حضرت أي برامج تدريبية أثناء وظيفتك الحالية؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم، اذكر أسماء البرامج التدريبية التي حضرتها:

....

....

....

....

....

٧- ما هي الفترة المناسبة التي يستطيع فيها الفرد أن يوائم نفسه حينما يشغل وظيفتك لأول مرة؟

....

٨- ما هي فترة الخبرة التي تعتقد أنها كافية بعد الحصول على المؤهل الدراسي أو بداية الحياة العملية لشغل عملك أو وظيفتك؟ وما هي الأعمال أو الوظائف التي يجب أن يتدرج إليها حتى يصل إلى عملك؟

....

....

....

....

....

....

٩- ما هي المهارات الأكثر ارتباطًا بعملك؟

مهارات ميكانيكية.

مهارات يدوية

مهارات اتصالات

مهارات لغوية

مهارات فكرية

١٠- ما هي القدرات الخاصة التي تعتقد أنها ضرورية لأداء وظيفتك؟

القدرة على المناقشة الفعالة مع الآخرين

الذكاء وسرعة البديهة

القدرة على التحليل الكمي

المبادرة والخلق والابتكار

قدرة الذاكرة والتذكر

القدرة على فحص ودراسة المشكلات واتخاذ القرارات الصحيحة

القدرة على التعبير كتابة (كتابة الرسائل والمذكرات والتقارير)

القدرة على التعبير الشفوي

القدرة على الاتصال بالآخرين

القدرة على تحمل الملل والتكرار

القدرة على التركيز تحت أي ظرف

قدرات أخرى: ....

٧- بيئة وظروف العمل

١- ما هي بيئة العمل التي تعمل فيها؟

تعمل في مكتب إداري منفصل

تعمل في مكتب إداري مع آخرين

تعمل في موقع للعمل (موقع للإنتاج ـ ورشة ـ مصنع ـ استاد)

٢- ما هي الظروف المناخية التي تعمل بها؟

من حيث الازدحام:

من حيث درجة الحرارة:

من حيث الرطوبة:

من حيث التهوية:

من حيث الإضاءة:

من حيث نظافة المكان:

عوامل أخرى:

....

....

٣- كم عدد ساعات العمل اليومية؟

وما هو موعد حضورك اليومي؟

وموعد انصرافك؟

وما هو متوسط الساعات الإضافية شهريًا؟

وهل تتقاضى عنها أجر؟

٤- هل تستدعي طبيعة عملك استدعاؤك في أي وقت؟

....

٥- ما هي الأخطار غير العادية التي تواجهها في عملك؟

....

....

....

....

....

٦- ما هو المجهود البدني والعضلي والفكري؟

أ- نمط النشاط العضلي أثناء أداء العمل، ويذكر ما إذا كان هذا المجهود يتم في داخل المنشأة أو خارجها والأماكن التي يتم فيها:

....

....

....

....

....

ب- الإرهاق الناتج عن العمل:

عضلي ذهني

ج- المجهود الذهني (التركيز):

تركيز عادي تركيز غير عادي

٦ـ استخدام أسلوب DACUM لتحليل الوظيفة:

ماذا تعني كلمة DACUM؟

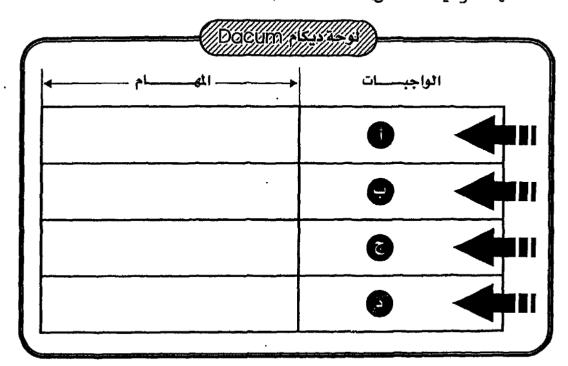
هي اختصار لعبارة "Developing A Curricul UM" وتعني إعداد منهج تدريبي.

يعتبر أسلوب DACUM أكثر الأساليب الحديثة فاعلية وأسرعها لتحليل مهام لوظيفة ما من خلال تنفيذ ورشة عمل على مدى يومين يتم فيها استطلاع رأي مجموعة من القائمين بالفعل وذوي الخبرة بتأدية هذه الوظيفة، ويتراوح عددهم من ٥ـ١٠ أفراد.

يتم التوصل إلى الخريطة الشاملة للوظيفة أو بروفايل الوظيفة وذلك برسم لوحة الواجبات والمهام، ويوضح الشكل رقم (٧) هذه اللوحة.

يُقصد بالواجبات مجموعة المهات المتماثلة (حوالي من ٦ ـ ١٢ للوظيفة).

يقصد بالمهام وحدات من العمل ذات معنى (من ١٢ ـ ٢٠ لكل واجب) (من ٧٥ ـ ١٢٥ مهمة للوظيفة ككل).



شكل رقم (٧) لوحة DACUM

١- يضاف إلى لوحة ديكام الواجبات والمهام والمهارات اللازمة للقائم بالوظيفة.
٢- الأدوات والمعدات اللازمة لتأديتها.
٣- مستوى المعرفة والمعلومات الأساسية والتوقعات المستقبلية للوظيفة.

مزايا هذا الأسلوب وفوائده:

- التوصيف الوظيفي لوظيفة ما.
- كفايات الأداء المطلوب للوظيفة.
- تقييم الأداء وتقويمه.
- تحديد احتياجات المناهج التدريبية التي تخدم تحسين الأداء.
- تصميم أسئلة واختبارات المقابلة الشخصية عند اختيار المرشحين لشغل وظيفة ما.
- الوفاء بمتطلبات إدارة الجودة الشاملة TQM ومرجعيات الأيزو ٩٠٠٠.

٧- توصيف الوظائف:

مفهوم توصيف الوظائف:

"هو بيان مكتوب وفقاً لإطار أو نموذج معين يتناول تعريف تفصيلي بوظيفة محددة بغرض تقديم معلومات عن هذه الوظيفة، من حيث التمييز والمسمى، والمهام، والواجبات، والمدخلات والمخرجات، ومطالب شاغلها، وعلاقاتها بالوظائف الأخرى وسلطاتها، وذلك وفقاً لما يجب أن يكون".

مفاهيم أساسية لتوصيف الوظائف:

١- التوصيف يرتبط بوحدة معينة أو منظمة معينة ولا يمكن تعميمه على باقي المنظمات.

٢- التوصيف هو الوثيقة الأساسية في الحصول على معلومات الوظائف والأعمال.

٣- تحليل الوظائف والأعمال أحد المصادر الأساسية لإعداد التوصيف.

٤- إعادة التوصيف = إعداد وصف جديد للوظيفة.

٥- الحالات التي تتطلب إعداد وصف جديد للوظيفة:

- إعادة التنظيم.
- التغير التكنولوجي.
- تغيير منهج، ومدخل التوصيف.
- تغيير في تصميم الوظائف والأعمال.
- تغيير هيكل الوظائف والأعمال.
- تحديث توصيف الوظائف التي مضى على توصيفها زمن طويل.

أغراض وصف الوظائف:

١- توضيح المسئوليات والسلطات والعلاقات.

٢- توضيح مواصفات شاغلي الوظيفة.

٣- ترتيب الوظائف وتحديد الأجور.

٤- تعريف أصحاب الوظائف الجدد بوظائفهم.

٥- تقييم الأداء في الوظيفة.

٦- تحديد الاحتياجات التدريبية.

٧- تطوير تدفق العمل.

شروط الوصف الفعال للوظائف:

١- فصل الوظائف الرئيسية أو الحاكمة عن الوظائف الهامشية.

٢- يقتصر وصف كل وظيفة على ما يميز الوظيفة عن غيرها من الوظائف.

٣- التركيز على وصف النتائج الأساسية المتوقعة من الوظيفة وطرق قياس تلك النتائج والمعلومات.

٤- تحتوي بطاقات وصف الوظائف على البيانات اللازمة لتحقيق الاستخدامات المختلفة.

٥- تكتب بلغة سهلة وبسيطة وذلك باستخدام أفعال محددة، والبعد عن الأفعال الغامضة التي يصعب الاستدلال عليها.

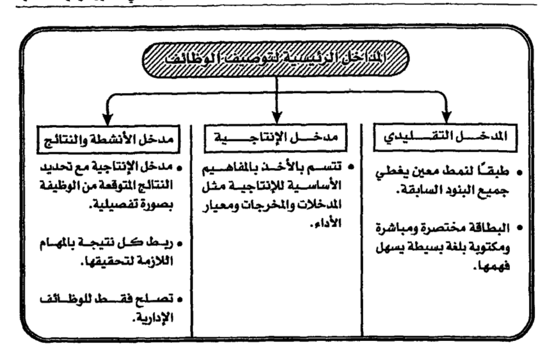
العوامل التي تتضمنها عملية التوصيف:

١- مجموعة من العوامل التي تميز الوظيفة وتحددها: اسم الوظيفة - مكان الوظيفة (الإدارة/ القسم/ الوحدة) - الرقم والكود - الرئيس المباشر - الغرض من الوظيفة.

٢- مجموعة العوامل التي تصف مهام وواجبات الوظيفة وتحكم عليها.

٣- مجموعة العوامل التي تحدد صلاحيات الوظيفة، وعلاقاتها، ونطاق إشرافها.

٤- مجموعة العوامل المرتبطة باشتراطات شغل الوظيفة.



المدخل التقليدي لوصف الوظائف:

هو المدخل المتبع منذ بداية الاهتمام بإعداد بطاقات وصف الوظائف والأعمال، ويغطي معظم البنود الخاصة بالوصف الوظيفي، ويتضمن:

- رقم وكود الوظيفة.
- اسم الوظيفة.
- الدرجة المالية.
- الإدارة والقسم والوحدة.
- الواجبات والمسئوليات.
- السلطات.
- المؤهل.
- الخبرة.
- التدريب.
- المجهود الذهني.
- القدرات العقلية والذهنية.
- العلاقات مع الآخرين.

وترتب هذه البنود طبقًا لبطاقة الوصف.

ضوابط تصميم بطاقات وصف الوظائف طبقًا للمدخل التقليدي

١- البطاقة في مجملها مختصرة ومباشرة، وغير مملوءة بالجمل المعقدة أو الصعبة الفهم.

٢- أن تكون كل الكلمات المستخدمة في التوصيف دقيقة المعنى، ولا تعتمد على الزخارف اللفظية أو الرنانة أو تستخدم الجمل التي تعبر عن أحكام نسبية (قليل/ كبير جدًا).

٣- أن تعطي الجمل والكلمات معلومات عن الوظيفة.

٤- أن تبدأ كل جملة بفعل يعبر عن مهمة من مهام الوظيفة.

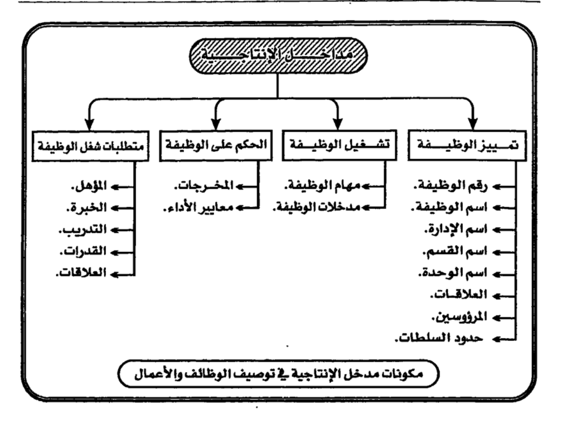
٥- تبتعد الأفعال المستخدمة عن صيغة المبني للمجهول.

٦- البعد بقدر الإمكان عن استخدام مصطلح (ربما أو من الممكن أو أحيانًا).

٧- في حالة وصف أعمال ذات طابع فني تنفيذي يجب أن تذكر العدد والأدوات أو برامج الحاسب الآلي التي يستخدمها العامل بوضوح.

٨- تحديد العلاقات بين الوظيفة والوظائف الأخرى.

٩- تحديد مواصفات شاغل الوظيفة بكل دقة (التعليم والخبرة).



مكونات مدخل الإنتاجية في توصيف الوظائف والأعمال

مميزات مدخل الإنتاجية

- تعدد البنود التي تصف الوظيفة، حيث تصل إلى حوالي خمسة عشر بندًا، تغطي معظم جوانب الوظيفة مما يوسع الفائدة من التوصيف.
- زيادة بنود المدخلات والمخرجات ومعيار الأداء على بنود المدخل التقليدي يزيد من دقة الوصف الوظيفي.

عيوب مدخل الإنتاجية

- تتسم معايير الأداء بالوصفية دون تحديد معايير كمية دقيقة لهذه المعايير، الأمر الذي يتطلب مزيدًا من الجهد عند التطبيق العملي لهذه البنود في التوصيف.

مدخل النتائج والأنشطة في توصيف الوظائف:

- هو تطوير لمدخل الإنتاجية، وذلك بتحديد النتائج المتوقعة من الوظيفة بصورة تفصيلية، وكذلك ربط كل نتيجة مطلوبة بالمهام اللازمة لتحقيقها.
- يُناسب هذا المنهج الوظائف الإدارية.

٨ـ نموذج بطاقة وصف وظيفي:

بطاقة وصف وظيفي

<table>
<tr><td rowspan="2">اسم الوظيفة</td><td></td><td colspan="2">موقع الوظيفة</td></tr>
<tr><td></td><td>الإدارة</td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="2">الرئيس المباشر</td><td rowspan="2"></td><td>القسم</td><td></td></tr>
<tr><td>الوحدة</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="4">هدف ومسئوليات الوظيفة</td></tr>
<tr><td colspan="4">الهدف من الوظيفة</td></tr>
<tr><td colspan="4">وصف الأعمال والمسئوليات</td></tr>
<tr><td colspan="4"></td></tr>
<tr><td colspan="4">خطوط الاتصال</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="4">متطلبات الوظيفة</td></tr>
<tr><td colspan="4">المؤهل</td></tr>
<tr><td colspan="4">الخبرة</td></tr>
<tr><td colspan="4">المهارات الأخرى</td></tr>
<tr><td colspan="4">الاحتياجات التدريبية للوظيفة</td></tr>
<tr><td colspan="4"></td></tr>
</table>



الفصل الثالث

تحديد متطلبات ومعايير الوظيفة الخالية

١- تقييم الوظيفة الخالية.

٢- تحديد متطلبات الوظيفة.

٣- تحديد أبعاد الوظيفة.

٤- تحديد المعايير المطلوبة للوظيفة الخالية.

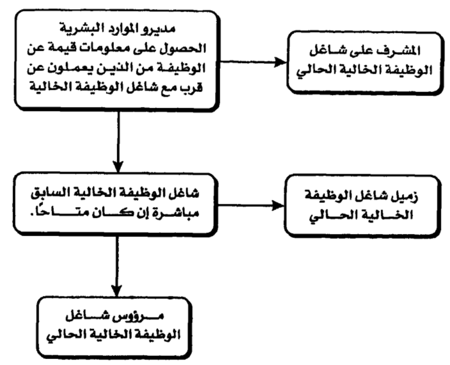
٥- تحديد المعايير الإضافية للوظائف القيادية.

تتسم منظمات الأعمال اليوم والمفهوم التقليدي للوظيفة بالديناميكية، ففي بعض المنظمات نجد أن العاملين ينتقلون من تكليف بمهام معينة إلى تكليف بمهام أخرى، وتتغير أدوارهم باستمرار، وعلى ذلك فمن المناسب لهذه المنظمات تحليل واستهداف المتطلبات الوظيفية للأدوار التي يمارسونها معظم الوقت بدلاً من المتطلبات الوظيفية المحددة للوظيفة، وخصوصًا في حالة خلو إحدى الوظائف.

١ـ تقييم الوظيفة الخالية:

عرفنا في الفصل السابق الذي تم فيه مراجعة تحليل ووصف الوظائف. أنه قبل أن يقوم مديرو الموارد البشرية بالشروع في اختيار متقدم لشغل الوظيفة الخالية، عليهم تحديد متطلبات هذه الوظيفة، من حيث المهارات والمعارف والقدرات والخبرة التي يجب أن تتوافر في شاغل الوظيفة، وعليهم أن يقوموا بمراجعة وصف الوظيفة الخالية، وذلك لمعرفة ما إذا كانت الوظيفة قد تغيرت مع الزمن، أم لا، وخصوصًا بعد إدخال تكنولوجيا جديدة على سبيل المثال.

وعليهم أيضًا أن يتحققوا عن مدى احتياج الوظيفة الخالية إلى مهارات جديدة، وذلك بسؤال شاغل الوظيفة السابق ورئيسه المباشر ومرؤوسه وزميل له، ويتيقنون من أن القدرات السابقة هي نفس القدرات المطلوب توافرها في المرشح الجديد، أي لابد من إعادة تقييم الوظيفة الخالية، ويوضح الشكل رقم (٨) المصادر التي يستطيع منها مديرو الموارد البشرية الحصول على معلومات تقييم الوظيفة الخالية.



شكل رقم (٨) مصادر الحصول على معلومات تقييم الوظيفة الخالية

تقييم علاقات الوظيفة:

يمكن أيضًا تقييم علاقات الوظيفة من المصادر السابقة، والموضحة في الشكل رقم (٨).

ومن هذا التقييم للوظيفة الخالية وعلاقاتها يمكن النظر في إعادة توزيع المسئوليات والأدوار، مما يُساعد على إعادة تقييم المهارات المطلوبة في المرشح الجديد لهذه الوظيفة.

ولذلك يجب على مديرو الموارد البشرية استخدام خلو الوظيفة كفرصة لإعادة تقييم سبب وجود هذه الوظيفة، وفحص التغيير الذي قد يطرأ على المؤهلات والمهارات والقدرات التي يجب أن تتوافر لمن سيشغل هذه الوظيفة.

٢ـ تحديد متطلبات الوظيفة:

في اللحظة التي تتضح فيها مدى الحاجة للوظيفة الخالية، فلابد من كتابة المسئوليات والمهام بالتفصيل في بطاقة وصف الوظيفة، ويجب أن يحتوي وصف الوظيفة أيضًا على الخبرات والمهارات ونوع الشخصية المطلوبة لشغل هذه الوظيفة، وذلك كما ورد في الفصل السابق، ولابد لأخصائي الموارد البشرية الذي يقوم بكتابة بطاقة وصف الوظيفة ألا يقلل من شأن المهام الصعبة بها.

ويجب عليه أن يحدد مسئوليات الوظيفة بدقة وذلك بكتابة عنوان الوظيفة، ووصف خطوط المسئولية.

وحينما يكتب مسئوليات الوظيفة عليه استخدام أفعال تدل على الأنشطة وذلك لوصف الأنشطة اليومية، حتى تكون واضحة عن ما سيقوم به الموظف، وكذلك شروط شغل الوظيفة وظروف الوظيفة والمرتب الذي سيحصل عليه شاغل الوظيفة.

وهناك نقاط يجب أن يتذكرها مديرو الموارد البشرية عند تقييمهم للوظائف التي تخلو في منظماتهم، وهي:

- ليست كل الوظائف الخالية مطلوب شغلها.
- التغييرات السريعة في نشاط منظمات الأعمال أدت إلى أن احتياجها إلى وظيفة ما ربما يكون لفترة قصيرة فقط.
- أفضل منبع للمعلومات عن أي وظيفة ربما يكون مع من كان يشغل هذه الوظيفة.
- الوظيفة الخالية ربما تكون فرصة لإعادة تحديد مسئوليات هذه الوظيفة.
- يمكن إضافة واجبات ومهام جديدة لوصف هذه الوظيفة.
- يمكن توزيع أعباء هذه الوظيفة الخالية على الموظفين الحاليين.
- في بعض الأحيان يمكن تقسيم أعباء هذه الوظيفة، بحيث يقوم بها اثنين بدلاً من واحد وسيكونون أكثر إنتاجية.

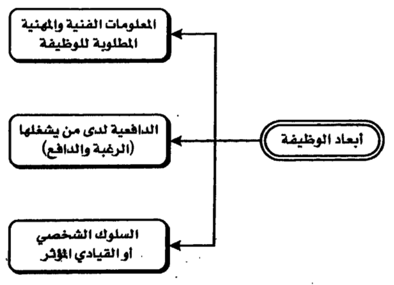
- حينما يكون ذلك مناسبًا يمكن تقديم ساعات عمل مرنة (بعض الوقت مثلاً إذا تم إلغاء بعض المهام في الوظيفة الخالية).

٣ـ تحديد أبعاد الوظيفة:

الخطوة الأولى في نظام الاختيار الفعال لشغل الوظائف هو تحديد متطلبات الوظيفة أو الدور الرئيسي لها، فمعرفة هذه المتطلبات سيساعدك على تركيز جهود تجميع البيانات التي تبحث عنها وتعطيك معايير واضحة تكون أساس اتخاذ قرارات التعيين للوظيفة.

وفي كل نظم الاختيار المتبعة تسمى المتطلبات الوظيفية أو الدور الرئيسي للوظيفة "**بأبعاد الوظيفة**".

فأبعاد الوظيفة تقوم بتوصيف المعلومات، الدافعية والسلوك المصاحب للنجاح أو الفشل في هذه الوظيفة.



شكل رقم (٩) أنواع أبعاد الوظيفة

أبعاد الوظيفة: هي الأهداف التي يسعى كل من يقوم بالمقابلة الشخصية بجمع المعلومات من المتقدمين لهذه الوظيفة؛ كي تساعده في التنبؤ بكيفية قيام كل متقدم بأداء هذه الوظيفة.

أنواع الأبعاد الوظيفية:

يوضح الشكل رقم (٩) أنواع الأبعاد الوظيفية والتي تنحصر في الأبعاد الثلاثة الآتية:

١- المعلومات الفنية/ المهنية المطلوبة للوظيفة.

٢- الدافعية لدى من يشغل الوظيفة، أي مدى الرغبة لديه لأداء الوظيفة.

٣- السلوك الشخصي أو القيادي المؤثر لضمان النجاح في أداء الوظيفة.

وتتطلب معظم الوظائف وجود مستوى معين من الاستعداد في كل بُعد من هذه الأبعاد.

١- المعلومات الفنية/ المهنية المطلوبة للوظيفة:

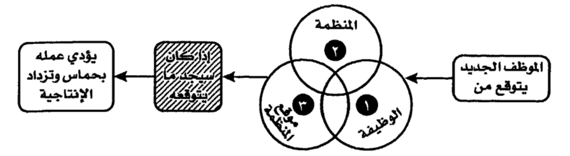
في كثير من الوظائف تتطلب من الشخص الذي يشغلها بعض المهارات المصاحبة، مثل إجادة اللغات الأجنبية، برامج الحاسب الآلي، وجود رخصة قيادة، ... الخ، وذلك بجانب المعلومات والمهارات الخاصة بالوظيفة.

وفي كثير من الأحوال نجد أن المعلومات المطلوبة للوظيفة لا يمكن اكتسابها من خلال المؤهل الدراسي فقط، ولكنها تحتاج إلى تدريب وممارسة عملية في الوظيفة.

٢- الدافعية:

وذلك لمعرفة إذا كان المتقدم يرغب في أداء الوظيفة، فالمتقدم للوظيفة يكون فعالاً ومؤثرًا في الوظيفة لمدة طويلة فقط، وذلك في حالة ما إذا كانت لديه الرغبة لأداء الوظيفة، وغالبًا ما يتم إغفال هذا الجانب، وعلى ذلك فمن المهم البحث عن دافعية المتقدم للوظيفة وتفضيله للعمل من خلال معرفة آخر وظيفة كان يشغلها المتقدم، وما هي واجباته التي كان يؤديها في هذه الوظيفة، وهذه المعلومة ستفيدك في معرفة ما إذا كان هناك توافق بين ما يبحث عنه المتقدم للوظيفة، وما سيجده

على أرض الواقع في الوظيفة ذاتها، والمنظمة التي سيعمل بها وموقع هذه المنظمة، كما يتضح من الشكل التالي، شكل رقم (١٠)



شكل رقم (١٠) موقع الموظف من الوظيفة والمنظمة وموقعها

وبلغة أخرى فإن الموظف يتوقع أن يجد في الوظيفة والمنظمة والموقع الخاص بها ما يحبه ويفضله، وهذا هو مفتاح أساسي لتعيين الموظف الذي سيكون سعيدًا بهذه الأركان الثلاثة، الوظيفة والمنظمة وموقع المنظمة، وسيبقى في هذه الوظيفة لمدة طويلة وسيؤديها بكفاءة، وعلى سبيل المثال فربما تجد:

- أن الشيء الوحيد الذي كان يحبه المتقدم للوظيفة في وظيفته السابقة هو استقلاليته، فالمدير الذي يشرف عليه يمارس عمله من مكان آخر، وعلى ذلك فالموظف يعمل بتوجيه ضئيل من رئيسه.
- المتقدم للوظيفة يكون مرتاحًا لوجوده في منظمة تشجع الخلق والابتكار، وأنه لا يكون عبدًا للوائح والتعليمات.
- يبحث المتقدم للوظيفة عن المجتمع الذي تقع فيه المنظمة من حيث وجود المدارس المتميزة التي يمكن أن يلتحق بها أبناؤه ووسائل المواصلات ووجود وسائل المعيشة في البلد التي تقع به المنظمة.

٣- السلوك:

لا يكفي أن يكون لدى المتقدم للوظيفة المعلومات المطلوبة للوظيفة ويرغب في تأدية الوظيفة، ولكنك تحتاج معرفة ما إذا كان سيؤدي هذه الوظيفة أم لا، وسيساعدك السلوك في تحديد ما إذا كان الفرد قادرًا على أداء الوظيفة، وستصب

جميع أبعاد الوظيفة في هذا البعد الذي يمثل مجال عريض من السلوك، مثل القدرة على القيادة، القدرة على التحليل والقدرة على التخطيط والتنظيم.

من أين نحصل على الأبعاد المستهدفة لوظيفة معينة؟

يمكن الحصول على الأبعاد التي نستهدفها لوظيفة معينة من خلال عملية تحليل الوظيفة، والسابق تقديمها في الفصل الثاني من هذا الكتاب، ويمكن إجراء عملية التحليل يدويًا أو باستخدام الحاسب الآلي، وفي كلتا الحالتين تتم عملية تحليل الوظيفة المستهدفة من خلال خطوات تحليل الوظيفة، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

١- يتم الحصول على المعلومات الخاصة بأنشطة الوظيفة والسلوك المصاحب لها من الأفراد الذين يعملون بهذه الوظيفة، ومن المشرفين عليهم وكل من له خبرة سابقة بهذه الوظيفة.

٢- يتم تحليل الأنشطة والسلوك المصاحب لها لهذه الوظيفة وتجميعها في قائمة من الأبعاد.

٣- يقوم المديرون والمشرفون على هذه الوظائف ومن له خبرة بهذه الوظائف بتقييم مدى أهمية كل بُعد لتحديد رتبة كل بُعد في الأهمية.

٤- يتم بعد ذلك إجراء تحليل إحصائي لتقييم كل بُعد من أبعاد الوظيفة وترتيبه من حيث درجة الأهمية، وإعداد قائمة نهائية لهذه الأبعاد.

ويظهر لنا تحليل الوظيفة أمرين مهمين وهما: مدى مناسبة أي بُعد من أبعاد الوظيفة لوظيفة معينة، وأي بُعد من هذه الأبعاد أكثر أهمية لنجاح هذه الوظيفة، ويقوم تحليل الوظيفة أيضًا بتوسيع تعريف مدى البعد الوظيفي وتوفيق ذلك للوظيفة، وذلك بإعداد الوصف الوظيفي المطلوب للوظيفة.

استخدام الأبعاد:

تعتبر الأبعاد التي تم الحصول عليها من تحليل الوظيفة الجزء الرئيسي لعملية الاختيار لشغل الوظيفة، وستستخدم هذه الأبعاد في عملية الاختيار للأسباب التالية:

- كمرشد للحصول على المعلومات عن المتقدمين للوظيفة من خلال المقابلة الشخصية.
- تحليل نقاط القوة والضعف للمتقدمين للوظيفة ومعرفة مدى تأثير ذلك على الوظيفة الخالية المستهدف شغلها.
- اتخاذ قرارات عادلة ودقيقة لمن سيتم اختيارهم لشغل الوظيفة.

وستساعد أبعاد الوظيفة أيضًا لتعريف مستوى الأداء القياسي للوظيفة، وستتمكن المنظمة بذلك من الاحتفاظ بالمستويات القياسية للأداء من خلال عملية الاختيار.

كيف يمكن مراجعة أي بُعد من أبعاد الوظيفة؟

كل أبعاد الوظيفة لها نفس المكونات، ففي اللحظة التي تعرف فيها هذه المكونات، ستستطيع أن تفهم أي بُعد، وتطبق هذه المكونات على الوظيفة المستهدفة، والتي ستقوم بإجراء المقابلة الشخصية للمتقدمين لها، وتتكون هذه الأبعاد من أربعة أجزاء:

١- الاسم.
٢- التعريف.
٣- الإجراءات الحاكمة للوظيفة.
٤- الأنشطة الرئيسية للوظيفية.

الاسم:

يُساعد الاسم على التصنيف حينما يتم الإشارة إلى معلومات معينة، أو دافعية أو سلوك، فمن السهل استخدام دليل للتصنيف بدلاً من وصف نوع السلوك كل مرة.

التعريف:

يخدم تعريف البُعد الوظيفي نفس الغرض، كما يتم تعريف الكلمة في القاموس، وذلك لتأكيد الفهم المشترك للألفاظ المستخدمة، ويتم تعريف الأبعاد

بعناية وذلك لتحاشي التداخل والخلط بين الأبعاد، وسيبقى تعريف البعد الوظيفي ثابتًا بغض النظر عن الوظيفة الخالية المستهدفة والمطلوب شغلها.

الإجراءات الحاكمة للوظيفة:

هي تحديد تفصيلات أكثر لتعريف البعد الوظيفي مثل "ماذا؟" يعمل شاغلي الوظيفة، و"كيف؟"، يقوم به، وذلك حينما يتعرف من خلال بُعد معين من أبعاد الوظيفة.

ولفهم شكل الأداء في أي بُعد من أبعاد الوظيفة، فلابد من الرجوع للإجراءات الحاكمة لهذا البُعد الوظيفي، وعادة ما تبقى الإجراءات الحاكمة للوظيفة ثابتة بغض النظر عن كون الوظيفة المستهدفة، وبكلمات أخرى، إذا كان هناك بُعدًا ضروريًا للأداء الناجح لوظيفتين مختلفتين، فإن الإجراءات الحاكمة تكون واحدة للوظيفتين.

ملحوظة: بالرغم من عدم تغير تعريف البعد الوظيفي والإجراءات الحاكمة للوظيفة الدالة على هذا البُعد لوظيفتين مختلفتين، فإن التقدير سيتغير من وظيفة إلى أخرى، مثال مستوى التقدير للبُعد "التخطيط وتنظيم العمل" يكون أكبر لوظيفة مدير مشروع عن رجل المبيعات.

الأنشطة الرئيسية للوظيفة:

يبرز اسم البُعد الوظيفي وتعريفه والإجراءات الحاكمة التي تحدد تفاصيله إلى الواقع حينما يتم تطبيقه على محتويات وظيفة خالية مستهدف تشغيلها، فالأنشطة الرئيسية للوظيفة هي التي تحدد محتوى هذه الوظيفة.

وسيساعدك هذا المحتوى كعضو في لجنة المقابلة الشخصية في معرفة ما إذا كانت خبرات المتقدم للوظيفة ستتطابق مع متطلبات هذه الوظيفة أم لا.

ولكي تفهم أبعاد الوظيفة الخالية المستهدف شغلها بشكل أفضل، عليك أن تجيب على هذه الأسئلة لكل بُعد من الأبعاد:

- ما الذي تستطيع ملاحظته لشخص ما أثناء تأديته هذه الوظيفة الخالية المستهدفة والذي يوضح هذا البُعد الوظيفي؟
- لماذا يكون هذا البُعد هامًا للنجاح في هذه الوظيفة؟
- ماذا سيحدث إذا لم يقم شخصًا ما بأداء هذا البُعد على نحو أفضل؟

استخدام أبعاد الوظيفة الخالية المستخدمة سيساعدك على تحقيق الأهداف الثلاثة للاختيار وهي الدقة والعدالة وتسويق الوظيفة نفسها ، وذلك بالوسائل التالية:

- التركيز على المعلومات الأكثر أهمية والتي لها علاقة بالوظيفة الخالية؛ لاكتشاف كيفية تأدية المتقدمين لهذه الوظيفة.
- منع سيطرة تقييم بُعد واحد من أبعاد الوظيفة على قرار اختيار لأي متقدم للوظيفة. فكل الأبعاد الهامة يجب تقييمها.
- التأكد من أن المعلومات التي تم تجميعها من المتقدمين قد تم تقييمها بدقة وبعدالة.

٤. تحديد المعايير المطلوبة للوظيفة الخالية:

لكي تقرر نوع المهارات التي تبحث عنها في المرشح المثالي للوظيفة، راجع متطلبات الوظيفة وأبعادها ، حتى يمكن بعد ذلك تحديد المعايير المطلوبة للوظيفة الخالية ، والتي سيتم على ضوئها تحديد نظام الاختيار لشغل هذه الوظيفة ، وفي هذا الصدد هناك بعض الأسئلة التي يجب أن تسألها لنفسك:

س: هل اسم الوظيفة يعكس بالضبط الغرض منها؟

س: هل تغيرت بعض مهام الوظيفة حديثًا؟

س: هل هناك خبرة فنية خاصة للقيام بهذه الوظيفة؟

س: ما هو المرتب الذي يجب أن تدفعه نظير تأدية هذه الوظيفة؟

س: ما مقدار العلاوة السنوية ، التأمين الصحي، تأمينات المعاش، وهكذا؟

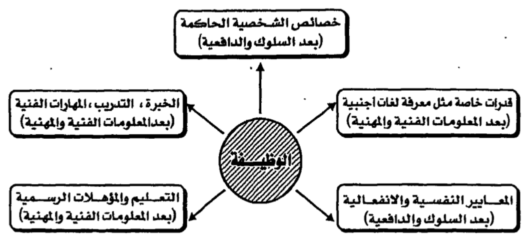
س: ما مقدار الأجازات السنوية مدفوعة الأجر؟ هل الأجازة بدون مرتب متاحة؟

س: ما هو أصعب جزء في الوظيفة؟

س: هل تحتاج الوظيفة إلى عمل كثير خارج ساعات العمل؟

س: هل تتضمن الوظيفة السفر باستمرار.

وعمومًا يجب أن تكون أسماء الوظائف بها طموح، وهذا سيشجع الموظفين على تنمية قدراتهم، ومما سبق يمكن تلخيص المعايير المطلوبة للوظيفة الخالية كما في الشكل رقم (١١) موزعة على أبعاد الوظيفة التي تم ذكرها.



شكل رقم (١١) تحديد المعايير المطلوبة للوظيفة

وفيما يلي بعض المعايير الخاصة لبعض الوظائف، حيث تظهر بها الأبعاد الثلاثة السابق ذكرها.

مندوب المبيعات

- القدرة على استمالة الزبائن/ القدرة على البيع (بعد المعلومات الفنية والمهنية).
- الاتصالات (بعد السلوك).
- الدافعية العالية لأداء الوظيفة (بُعد الدافعية).
- التخطيط والتنظيم/ إدارة العمل (بُعد المعلومات الفنية والمهنية والسلوك).
- القدرة على التعلم العملي (بُعد السلوك).
- تحليل وتقييم المشاكل (بعد المعلومات الفنية والمهنية والسلوك).

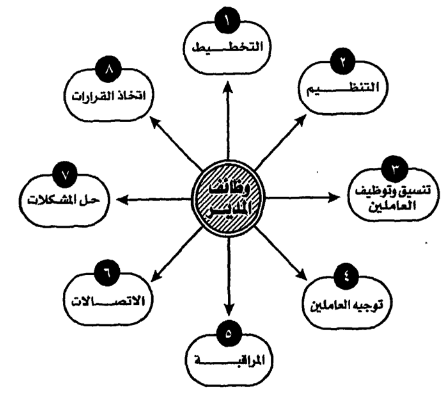
- القدرة على التذكر (بُعد السلوك).
- الحكم على الأمور/ حل المشاكل (بُعد المعلومات الفنية والمهنية والسلوك).
- المبادرة (بُعد السلوك).
- القدرة على التأثير (بعد السلوك).

اخصائي مهني

- معلومات فنية/ مهنية (بُعد المعلومات الفنية والمهنية).
- التخطيط والتنظيم/ إدارة العمل (بُعد المعلومات الفنية والمهنية والسلوك).
- الالتزام والانضباط في العمل (بُعد السلوك).
- التكيف مع ظروف العمل (بُعد السلوك).
- المبادرة (بُعد السلوك).
- الدافعية العالية لأداء الوظيفة (بُعد الدافعية).
- القيادة الشخصية/ التأثير (بُعد المعلومات الفنية والمهنية).
- تحليل وتقييم المشاكل (بُعد المعلومات الفنية والمهنية والسلوك).
- الحكم على الأمور / حل المشاكل (بُعد المعلومات الفنية والمهنية والسلوك).
- القدرة على التعلم العملي (بُعد السلوك).
- القدرة على العمل الجماعي (بُعد السلوك).
- الاتصالات (بُعد السلوك).
- القدرة على كتابة الرسائل والتقارير (بُعد المعلومات الفنية والمهنية).

٥- تحديد المعايير الإضافية للوظائف القيادية

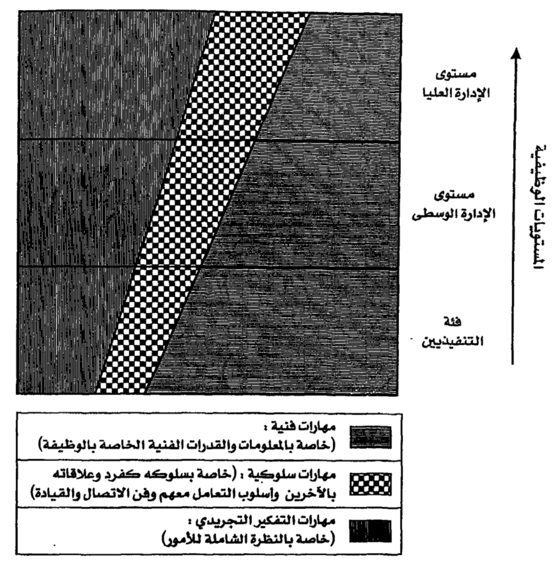
تتطلب الوظائف القيادية - بحكم طبيعتها - معايير إضافية لأن وظيفة المدير تختلف عن الوظائف التنفيذية والتخصصية في السلم الوظيفي، ويتضح ذلك بمراجعة قائمة بوظائف المدير التي يوضحها الشكل رقم (١.٢) التالي



شكل رقم (١٢) وظائف المدير

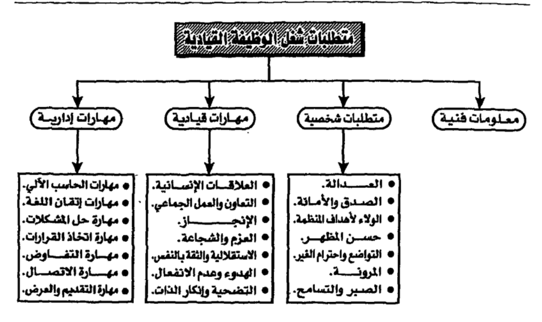
ومن هذا الشكل نجد أن المهارات المطلوبة للمدير مختلفة تمامًا عن المستويات الوظيفية الأخرى، والتي يوضحها الشكل رقم (١٣)، والذي يوضح المهارات اللازمة للعمل الإداري، حيث نلاحظ من الشكل أنه كلما زاد المستوى الوظيفي كلما قلت المهارات الفنية اللازمة لأداء الوظيفة، وزادت المهارات السلوكية، والخاصة بسلوك شاغل الوظيفة وعلاقته بالآخرين، وأسلوب التعامل معهم، وفن الاتصال والقيادة، وكذلك تزداد مهارات التفكير التجريدي والخاص بالنظرة الشاملة للأمور.

أي أنه تتزايد الحاجة للنظرة والرؤية الشاملة للأمور مع طبقات الإدارة العليا والقيادات التنفيذية، بينما تتزايد الحاجة للمهارات الفنية والجانب التنفيذي لدى الإدارة الوسطى، ولا يمكن لمدير ما أيًا كان مستوى الإدارة التي يعمل بها أن يستغني عن مهارة التعامل مع الآخرين، حتى وإن قل احتياجه للتعامل بالمهارات الفنية وزاد احتياجه لاتساع الأفق والرؤية والنظرة الشاملة.

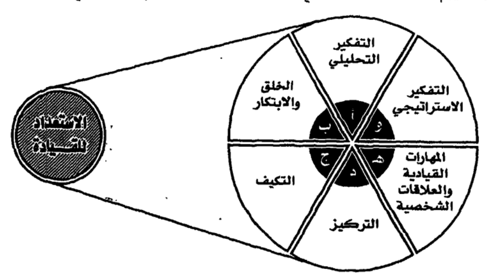


شكل رقم (١٣) المهارات اللازمة للعمل الإداري في المستويات الوظيفية

ومن هذا المنطلق، فقد أصبح لزامًا على كل مدير أن يتقن فن التعامل مع الآخرين والقدرة على التفاهم معهم وإقناعهم، أي يصبح المدير القائد.



مما سبق نجد أن المعايير الأساسية والحاكمة للوظائف القيادية والتي يمكن منها تقييم الاستعداد للقيادة هي كالموضحة بالشكل رقم (١٤) التالي:



شكل رقم (١٤) المعايير الأساسية والحاكمة للوظائف القيادية

ويمكن شغل الوظائف القيادية عن طريق الاختيار من داخل المنظمة أو من خارجها، فإذا كانت المنظمة ستقوم بشغل هذه الوظيفة من داخل المنظمة ففي هذه

الحالة تقوم إدارة الموارد البشرية بتوزيع استمارة التقييم الخارجي بالاستعداد للوظيفة القيادية على الإدارة التي يعمل بها الموظف، ويطلب منها ملء هذه الاستمارة، وذلك لوضعها أمام لجنة المقابلة الشخصية، وتتضمن هذه الاستمارة المعايير الموضحة بالشكل رقم (١٤)، وتشتمل هذه المعايير على أبعاد شرعية مبينة في استمارة التقييم الموضحة في الملحق رقم (١).

وقد تم وضع هذه المعايير لكي يسترشد بها الرؤساء المباشرين أثناء عملية التقييم كما يلي:

أ- التفكير التحليلي

لابد أن يظهر هذا الشخص مستوى عال من التفكير بالطرق الآتية:

- اتخاذ قرارات فنية في حدود التواريخ المحددة (لا يتأخر في اتخاذ قرارات فنية).
- يتعرف ويطور فرص العل في سبيل زيادة الدخل وتقليل النفقات للمنظمة التي يعمل بها.
- يقوم بتحليل تأثير أي تغيير يواجه الإدارة، سواء بتغيير سياسة المنظمة أو تغيير في التكنولوجيا أو المعدات التي يعمل بها، ويقوم بعمل خطط تنفيذية لمواجهة هذه التحديات الجديدة.
- يقوم بتحليل المعلومات الرقمية المركبة ويقوم باستخلاص الأمور الحاكمة والنواحي التجارية بها.

ب- الخلق والابتكار:

لابد أن يظهر هذا الشخص مستوى عال من الابتكار بالطرق الآتية:

- يبحث باستمرار عن التطوير في العمليات الفنية لزيادة الإنتاجية.
- يقوم بإيجاد حلول مبتكرة لمشاكل مزمنة.
- يقدم مجموعة من الخيارات العملية للتطوير.
- يتحدى الممارسات التقليدية ويقوم بتقديم طرق أخرى متميزة.

ج- التكيف:

لابد أن يظهر هذا الشخص مستوى عال من التكيف بالطرق الآتية:

- يبني علاقات جيدة مع الأقسام الأخرى من خلال تأثيرات عمله على الآخرين.
- يستخدم "اللمسات الإنسانية" لكسب الناس في صفه لتأييد وجهة نظره.
- يستطيع أن يفهم الأشخاص الذين يقاومون الحلول الابتكارية والتفكير ويضع خطط تنفيذية للقضاء على هذه المقاومة.
- يعمل على تعظيم العائد في مناخ التغيير.

د- التركيز:

لابد أن يظهر هذا الشخص مستوى عال من التركيز بالطرق الآتية:

- يرتفع فوق المشاكل ويقوم بدفع برامج تنفيذية للعمل بدلاً من الشكوى المستمرة.
- يبحث عن الطرق التي تتيح للإدارة التي يعمل بها تقديم قيمة مضافة للإدارة من خلال الخدمات التي تقدمها.
- يحصل على النتائج من خلال مناقشة نقاط العمل بالتفصيل حينما توجد فرصة مواتية.
- ينتج برامج عمل تنفيذية تتبع ترتيب واضح لمواجهة الأهداف المطلوب تحقيقها في المواعيد المحددة.

هـ- المهارات القيادية والعلاقات الشخصية:

يظهر هذا الشخص مستوى عال من المهارات القيادية والعلاقات الشخصية بالطرق الآتية:

- يتمتع بدرجة عالية من الاحترام والمصداقية من مرؤوسيه.
- يستخدم معرفته وسلطته للإقناع بوجهة نظره في الأمور (عنده قدرة على الإقناع).

- يتعرف ويستكشف بسرعة حينما يعمل في أي مشروع التوقع الذي يريده الآخرون منه.
- يستطيع تقديم المعلومات الفنية بطريقة يستطيع أن يفهمها العاملين.

و- التفكير الاستراتيجي:

يظهر هذا الشخص مستوى عال من التفكير الاستراتيجي بالطرق الآتية:

- يراجع بسرعة الحلول المؤقتة للمشاكل، ويحاول وضع حلول دائمة لهذه المشاكل.
- يستطيع أن يعمل على تحقيق أفضل توازن بين عائد الاستثمار على المدى القصير والعائد على المدى الطويل.
- يقوم بجدولة أنشطة الإدارة التي يعمل بها لمواكبة رسالة المنظمة التي يعمل بها.
- يستطيع تقييم جدوى الاقتراحات المقدمة من حيث الجودة والكم.
- يستطيع تحليل المواقف بالتفصيل وعنده القدرة على تقديم ملخص بالخطوط العريضة لها.

علمًا بأن هذه السمات الحاكمة لا يعوض بعضها البعض، فالقصور في إحداها لا يمكن تعويضه التميز في السمات الأخرى، ولابد أن يبرز المرشحون امتلاكهم لهذه السمات جميعًا، لدرجة يمكن معها اعتبارهم يمتلكون الاستعداد لتولي وظائف الإدارة العليا.

ويحتوي الجزء الثاني من استمارة التقييم على بيان المهارات الشخصية للذين يتم تقييمهم، وذلك من وجهة نظر رؤسائهم، وأهم هذه السمات هي:

- المهارات الهندسية.
- المهارات المالية.
- مهارة استخدام الحاسب الآلي.
- المهارات البحثية.
- المهارات التجارية.
- مهارات أخرى.

ويحتويَ الجزء الثالث من استمارة التقييم على المهارات الشخصية وهي:

- مهارات الكتابة.
- مهارة الاتصالات الشفوية.
- معرفة اللغة الأجنبية.
- الدراسات المهنية.
- مهارات أخرى.

ويحتوي الجزء الرابع من استمارة التقييم على بعض المعلومات الأخرى، من حيث إمكانية النقل من الوظيفة الحالية جغرافيًا، أي الانتقال من مدينة إلى أخرى، أو تغيير مكان العمل، ومدى حاجة كل من يتم تعيينه إلى التنمية والتطوير، في المدى العاجل أو المتوسط أو أي تعليقات أخرى.

ومن المعايير السابقة، سيتم اختيار المعايير التي سيتم التركيز عليها أثناء المقابلة الشخصية لاختيار القيادات، ويتم اختيار هذه المعايير طبقًا لنشاط كل منظمة، وفيما يلي المعايير التي تم اختيارها لتقييم القيادات في قطاعي الكهرباء والاتصالات بمصر:

١- القيادة والتأثير في الآخرين.

٢- الحكم على الأمور/ حل المشاكل.

٣- التخطيط والتنظيم/ إدارة العمل.

٤- تفويض السلطة والمسئولية.

٥- المبادرة.

٦- تعظيم الأداء وتوجيه العاملين.

٧- التجديد والابتكار.

٨- مهارات الاتصال.

أما إذا كانت المنظمة ستشغل هذه الوظيفة من خارج المنظمة، فلا داعي لملء هذه الاستمارة، ويكتفي بالتوصيات وشهادة الخبرة الموثقة من جهة عمله، حيث سيتم اكتشاف مدى الاستعداد للقيادة من خلال اتباع أسلوب الاختيار الهادف أثناء المقابلة الشخصية.



الفصل الرابع

الإعلان عن الوظيفة الخالية

١- الطرق المختلفة للتعيين.

٢- تصميم وإعداد الإعلان للوظيفة.

٣- تحديد نظام الاختيار للوظائف.

٤- وضع نظام للتعامل مع المتقدمين للوظيفة والرد على استفساراتهم.

٥- نشر الإعلان بالوسائل المختلفة.

١- الطرق المختلفة للتعيين:

بعد القيام بتقييم الوظيفة ومدى حاجة المنظمة لها، وكذلك إتمام تحليل الوظيفة وكتابة بطاقة الوصف الوظيفي لها، وتحديد متطلبات الوظيفة، سواء كانت وظيفة تنفيذية أو وظيفة إشرافية أو وظيفة قيادية، يجب عليك أن تختار طريقة للتعيين، وتتراوح الطرق المختلفة من الإعلان في الصحف إلى استخدام شركات التوظيف، وأي طريقة ستختارها لابد أن تتضمن على الأقل مقابلة شخصية واحدة.

نقاط يجب أن تتذكرها:

- الاستجابة للإعلانات عن الوظائف في الصحف ربما تؤدي لتقدم عدد كبير لهذه الوظيفة وتكون عملية الاختيار صعبة جدًا.
- شركات التوظيف تحمل الشركة نسبة من مرتب الشخص الذي يقومون بتعيينه، فكلما زاد مرتب الوظيفة كلما زادت تكاليف الاختيار.
- معالجة الاستجابات من المتقدمين يمكن أن تكون عملية مكلفة في الوقت، حيث أن المتقدم لا يجب أن تتم مقابلته لمجرد قوة كتابة سيرته الذاتية.

التعيين داخليًا:

إحدى طرق التعيين هي تعيين أحد العاملين الذين يشغلون وظيفة أخرى داخل المنظمة، فكثير من الشركات تشجع التعيين الداخلي، وبعض الشركات تصر على الإعلان الداخلي لجميع الوظائف الشاغرة قبل الإعلان عنها خارجيًا.

من السهل عمل مقابلة شخصية لشخص من داخل المنظمة، لأنه يعرف كل شيء عن الشركة وعن ثقافة العمل بها، ومع ذلك تذكر أنهم كانوا معينين في وظيفة أخرى مختلفة.

وعمومًا عليك أن تفكر جيدًا، وتستخدم طريقة التعيين المناسبة للمنظمة التي تعمل بها، وادرس جيدًا العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار في أي طريقة تراها مناسبة، وذلك بالاسترشاد بالجدول التالي:

تحديد طريقة التعيين المناسبة

الطريقـــة	العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار
التعيين داخليًا مبدئيًا، معظم أصحاب الشركات يحثون على التعيين من داخل الشركة.	• المتقدمون مدونون بسجلات الشركة ويعرفون طريقتها في العمل. • تستطيع أن تسأل مديرهم الحالي كمرجع يمكن الرجوع إليه.
عمل إعلانات الإعلانات في وسائل الإعلام المناسبة يمكن أن تصل للمتقدمين المناسبين.	• لابد أن يكون عندك نظام للتعامل مع الأعداد الهائلة التي ربما تتقدم. • تكاليف الإعلان تكون عالية.
استخدام التوصيات يمكن أن يعطي الأصدقاء والزملاء توصيات عن بعض المتقدمين الواعدين.	• الزملاء أو الأصدقاء ربما يكون لهم اتصالات بالسوق، ويمكن أن يمدوك بمنبع غير رسمي جيد • رفض أي فرد غير مناسب ربما يسبب مشكلة مع هؤلاء الأصدقاء.
استخدام الموارد المحلية كليات الجامعة يمكن أن تكون موردًا للتعيين	• لوظائف بدء التعيين والتي لا تحتاج إلى خبرة في العمل يمكن أن تكون الكليات مصدرًا جيدًا للمتقدمين.
استخدام شركات التوظيف ستقدم لك هذه الشركات قائمة قصيرة بالمتقدمين ذوي المستوى المتميز.	• شركات التوظيف لها مدى واسع من المتقدمين للوظائف وتستطيع فرزهم واستبعاد المتقدمين غير المناسبين. • هناك عامل التكلفة سيدخل في الحسبان عندما تستخدم هذه الشركات.
استخدام شبكة الإنترنت العالمية إذا كان للمنظمة موقع على الإنترنت	• ليس كل المتقدمين للوظيفة لهم دراية بالإنترنت. • تستخدم إذا كنت تبحث عن مهارات معينة ترى أنها تتوافر في كل من يستخدم شبكة الإنترنت.

٢ـ تصميم وإعداد الإعلان عن الوظيفة:

إعداد الإعلان:

يحدد المكان الذي ستعلن فيه وما تقوله في الإعلان نوعية وأعداد المتقدمين الذين ستستقبل طلباتهم، ويحدد أيضًا هل ستحصل على الشخص المناسب الذي تبحث عنه أم لا؟ استخدم النشرات المهنية إذا كنت تبحث عن مهارات خاصة، أما إذا كنت تبحث عن مهارات عامة استخدم الصحف، بالرغم من تكلفة عملية

الإعلان، ولكنها ستزودك بموارد بشرية كثيرة، فإذا كانت إمكانياتك المادية ضئيلة أو ليس لديك وقت كاف للتعامل مع مئات الطلبات يمكن أن تنشر الإعلان في وسائل لها توزيع أقل (صحف محلية مثلاً)، حدد أيضًا عدد مرات ظهور الإعلان.

تصميم الإعلان:

تصميم وكلمات الإعلان تؤثر على الاستجابة التي ستحصل عليها، تأكد من أن شكل الإعلان يمكن التقاطه بالعين، وحجمه واضح في حدود المحتويات والتكاليف، قم بوصف مختصر للوظيفة وكن محددًا حول المهارات والخبرات المطلوبة لكي تبعد المتقدمين غير الملائمين للوظيفة، حدد موعد نهائي للتقديم.

عنوان الوظيفة يجذب انتباه المتقدم:

- مقدمة تحتوي على المعلومات الرئيسية عن المنظمة التي بها الوظيفة الخالية، وكذلك المعلومات الخاصة بمستوى الوظيفة.
- تحديد المؤهلات المطلوبة بوضوح.
- تحديد الخبرة المطلوبة ومتطلبات شغل الوظيفة بوضوح.
- إلقاء الضوء على سياسة الشركة في إتاحة الفرص المتساوية للجميع.
- تحديد مكان تقديم الطلبات والموعد النهائي لتقديمها.
- حدد عما إذا كان الطلب الذي سيتم به المتقدم سيتم وفقًا لنموذج تقوم المنظمة بتقديمه أم لا.
- تأكد دائمًا من أن الإعلانات تكون مستوفاة للشروط التي تبحث عنها في المتقدمين.
- اسأل عن صورة فوتوغرافية لكي تذكرك بكل متقدم قابلته.
- كن دقيقًا في صياغة الإعلان، واحترم عقلية القارئ له، حتى لا يشعر بأن هذا الإعلان قد تم تفصيله على أحد الأشخاص، أو أن المنظمة قامت بذلك لتعين الموظفين المؤقتين بها، أو غير ذلك من الحيل التي تقوم بها المنظمات حتى تكون هناك مصداقية للإعلان ولوجود فرص متساوية للاختيار لجميع المتقدمين.

وفيما يلي نموذج لطلب التوظيف إذا أردت أن تسجل على نموذج خاص بالمنظمة

نموذج لطلب توظف

اسم المنظمة

إدارة الموارد البشرية

تلصق صورة حديثة	ملحوظة هامة: برجاء الإجابة على كل سؤال بالكامل بخط واضح، يجب إضافة كل المعلومات المتعلقة بالتاريخ الوظيفي ويمكن إضافة صفحات بحجم ورق الكوارتر إذا لزم الأمر. برجاء تحضير صورة من المستندات المزيدة للمعلومات الواردة بهذه الاستمارة في حالة طلبها	لا تكتب في هذا المكان تم الاستلام بتاريخ / / ٢٠٠

١-

الاسم واللقب		النوع ذكر | أنثى
تاريخ الميلاد		مكان الميلاد
عنوان الإقامة		تليفون منزل عمل محمول بريد إليكتروني

٢-

الحالة الاجتماعية	
الأولاد وأعمارهم	

٣-

الوظيفة المتقدم لها	
إذا كانت الوظيفة المتقدم لها في غير مكان الإقامة فهل هناك أي تحفظات من جانبك (تحفظات أسرية – تحفظات عن السكن).	

٤- المؤهلات العلمية الحاصل عليها:

المؤهلات العلمية الحاصل عليها:

٥-

معرفة اللغات الأجنبية	قراءة	محادثة	كتابة
الإنجليزية			
الفرنسية			
الألمانية			
لغات أخرى			

يرجى تحديد المستوى بالخيارات (بسيط ـ جيد ـ ممتاز).

٦- الدورات التدريبية:

الدورات التدريبية التي تم حضورها بالخارج ويتم ترتيبها حسب الأحداث					
م	من شهر/ سنة	إلى شهر/ سنة	مكان انعقاد الدورة	موضوع الدورة	هل تم الحصول على شهادة

يرجى إرفاق قائمة بالدورات التدريبية في حال وجود أكثر من الفراغ المخصص

الدورات التدريبية التي تم حضورها في الخارج ويتم ترتيبها حسب الأحداث					
م	من شهر/ سنة	إلى شهر/ سنة	مكان انعقاد الدورة	موضوع الدورة	هل تم الحصول على شهادة

٧- قدرات الحاسب الآلي

م	البيان	المستوى	م	البيان	المستوى
١	استخدام ويندوز		٦		

٢	استخدام وورد		٧		
٣	استخدام اكسل		٨		
٤	الإنترنت		٩		
٥	بريد إلكتروني				

يرجى تحديد المستوى بالخيارات (بسيط ـ جيد ـ ممتاز).

يرجى إضافة برامج أخرى، وإرفاق قائمة إضافية بذلك في حالة عدم وجود أكثر من الفراغ المخصص.

٨- بيان بالوظائف التي تم شغلها المتقدم بدءًا بالوظيفة الحالية

م	المدة		اسم الوظيفة	مكان الوظيفة	الأجر	أهم المسئوليات
	من	إلى				
١						
٢						
٣						
٤						
٥						
٦						
٧						
٨						
٩						

يرجى إضافة قائمة إضافية بذلك في حالة عدم وجود أكثر من الفراغ المخصص، كما يراعى توضيح أهم المسئوليات في كل وظيفة.

٩- أهم الخبرات السابقة

اذكر أهم الخبرات المكتسبة من ممارسة الوظائف السابقة

....

١٠- المعلومات الإضافية التي يرغب المتقدم ذكرها

....

اسم المتقدم: التوقيع:

الوظيفة المتقدم لها: التاريخ:

٣ـ تحديد نظام الاختيار للوظائف:

تعرضنا في الفصل الأول على السمات الرئيسية لنظام الاختيار الفعال، وهي الدقة والعدالة وتسويق النظام، وتم الإجابة عن السؤال الخاص بأي نظام تختار؟، وتم الاتفاق على اختيار أحد النظامين الآتيين المقابلة الشخصية المخططة أو الاختيار الهادف، وذلك إذا كانت عملية الاختيار ستتم داخل المنظمة.

مراحل الاختيار:

هي تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار التي تضعها المنظمة.

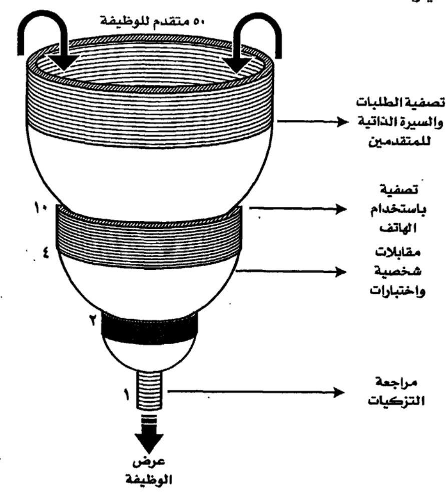
من الذي يقوم بالاختيار؟

يقوم المديرون التنفيذيون بعمليات الاختيار، وذلك في المنظمات الصغيرة، أما في المنظمات الكبيرة فإن قرار الاختيار يقوم به أكثر من طرف، فإدارة الموارد البشرية تقوم بالإجراءات وتقدم أدوات الاختيار، وتقوم بتدريب المديرين التنفيذيين على تطبيقها، ويتعاون المديرون التنفيذيون مع إدارة الموارد البشرية في الاختيار، خاصة في مرحلة الاختيار النهائي.

وإذا ما تم إسناد عملية الاختيار لشركة للتوظيف فإن شركة التوظيف تقوم بعملية الإعلان حسب ما يتم إعداده بواسطة إدارة الموارد البشرية، ثم تقوم بتصفية طلبات المتقدمين وإجراء الاختبارات اللازمة للتحقق من استيفائهم لمتطلبات الوظيفة ومقابلتهم بعد ذلك، ثم تقدم لإدارة الموارد البشرية للمنظمة قائمة مختصرة بأسماء أفضل المرشحين الذين تتوافر لديهم متطلبات شغل الوظيفة.

وستقوم إدارة الموارد البشرية والمديرون التنفيذيون بإجراء مقابلة نهائية لهؤلاء المرشحين لاختيار من سيشغل الوظيفة، أما إذا كانت عملية الاختيار ستتم من أولها إلى آخرها بالمنظمة، فإنها تتم كما سبق ذكره بواسطة إدارة الموارد البشرية لاتخاذ إجراءات الإعلان ووضع نظام للتعامل مع المتقدمين، وإعداد إجراءات الاختبارات والمقابلات الشخصية حتى الترشيح النهائي للتعيين.

قمع الاختيار:



شكل رقم (١٥) قمع الاختيار

يوضح الشكل رقم (١٥) والمبين بعاليه الموقف الذي تتبعه معظم المنظمات في عملية الاختيار، حيث نجد أن عدد المتقدمين يزيد عن العدد المطلوب للوظيفة.

ونظام الاختيار الجيد هو النظام الذي يستخدم نفقات أقل ويتبع طرق اختيار سريعة في المراحل المبكرة من عملية الاختيار، وطرق أخرى يراعي فيها العمق وزيادة التكاليف في المراحل النهائية من نظام الاختيار، حتى يتم التركيز على المرشحين الواعدين والذين يمكن الاختيار منهم للوظيفة، وهو الذي يسمح للمنظمات لتقييم

عدد كبير من المتقدمين بكفاءة وبطريقة اقتصادية، وباستخدام قمع الاختيار يزداد الوقت المستخدم في عملية الاختيار، ولكنه يضمن العدالة والمساواة بين المتقدمين.

٤- وضع نظام للتعامل مع المتقدمين للوظيفة والرد على استفساراتهم:-

بعد أن قررت طريقة التعيين التي ستتبعها، وإذا قررت القيام بعملية الاختيار من أولها إلى آخرها في منظمتك ستحتاج إذاً إلى نظام يمكنك التعامل به مع متطلبات المتقدمين بسرعة وكفاءة كلما أمكن، تحاشى التأخير غير المطلوب.

ضع الحد الأدنى للمتطلبات الوظيفية وذلك لفرز طلبات المتقدمين.

إذا تم ذكر رقم تليفون في الإعلان للرد على استفسارات المتقدمين كلف شخصاً للرد الفوري على هذه الاستفسارات، وعلى أن يخصص هذا التليفون لذلك، بحيث يكون متاحاً للمتقدمين فقط.

حدد النظام الذي تستطيع أن تصنف به المتقدمين إلى:

(١) مرفوض.

(٢) ممكن.

(٣) يدعى للمقابلة الشخصية.

طالما أن المتقدمين قد تم تصنيفهم عليك باتخاذ الخطوات التالية:

١- تحضير خطابات اعتذار لكل الذين رفضت طلباتهم لإرسالها فوراً.

٢- تقييم كل المتقدمين الواعدين.

٣- إعداد جدول زمني للمقابلات الشخصية وإبلاغ المتقدمين بمواعيد المقابلات الشخصية لهم.

للإسراع في عملية التعامل مع المتقدمين، استخدم نماذج خطابات معدة سلفاً لذلك للاستجابة السريعة للمتقدمين.

تفويض عملية التعامل مع المتقدمين:

يمكن تفويضها لأي شخص من إدارة الموارد البشرية بعد أن تلخص له الآتي:

- معرفة المطالب الدنيا لشغل الوظيفة، ويكون على علم ببطاقة وصف الوظيفة.
- عنده مهارات تنظيمية للتعامل مع طلبات المتقدمين.
- عنده الوقت لتأدية الواجب.
- عنده مهارات الاتصال بالتليفون.
- له القدرة على إعطاء معلومات عامة عن الشركة.

وتوضح اللوحة الموضحة بالشكل رقم (١٦) خطوات التعامل مع المتقدمين قبل المقابلة الشخصية.

عملية التعامل مع طلبات المتقدمين قبل المقابلة الشخصية

الخطوة	الإجراء المرتبط
عين أحد الأفراد للرد على استفسارات المتقدمين المكتوبة أو عن طريق التليفون.	تأكد من إخبار المسئولين عن التليفونات والبريد بذلك.
سجل التواريخ التي وردت بها الطلبات.	إذا رغبت في الاعتراف بأنك استلمت الطلب، قم بإرسال خطاب يفيد الاستلام
صنف طلبات المتقدمين في ملفات بالعناوين التالية: (مرفوض. ممكن. يُدعى للمقابلة)	ارسل خطابات بذلك
خصص الوقت اللازم للمقابلة الشخصية بحيث يُخصص لكل متقدم ساعة.	قم بتشكيل لجنة المقابلة الشخصية بعد فحص مدى اتاحية الأعضاء الذين سيحضرون المقابلة الشخصية
اتصل بالمتقدمين لإخبارهم بتاريخ المقابلة الشخصية وتوقيتها	حدد مواعيد أخرى بديلة في حالة الضرورة
أعد جدول زمني بالمقابلات الشخصية لكل منهم متضمنة أسماء المتقدمين وتاريخ وتوقيت المقابلة.	وزع أعضاء اللجنة الذين سيحضرون المقابلة الشخصية.

شكل رقم (١٦) خطوات التعامل مع المتقدمين قبل المقابلة الشخصية

٥ـ نشر الإعلان بالوسائل المختلفة:

يتوقف اختيار الوسيلة المناسبة للإعلان على نوع الوظيفة المطلوب شغلها، وينبغي على مدير الموارد البشرية قبل أن يعلن عن الوظيفة أن يقوم بما يلي:

١- دراسة متطلبات شغل الوظيفة من حيث المؤهل وعدد سنوات الخبرة ونوعها، وكذلك المتطلبات الشخصية والمهارات المطلوبة، وذلك كما تم ذكره سابقًا في الفصل السابق.

٢- تحديد المنطقة التي يرغب في اختيار العمالة منها.

٣- اختيار وسيلة الإعلان التي تصل إلى أكبر عدد من القراء والمشاهدين.

٤- أن يحدد العوامل التي تمثل عناصر جذب في الوظيفة، كالمرتب وظروف العمل والفرص التدريبية التي تمنحها المنظمة.

٥- أن يحدد الأسلوب الذي سيتم من خلاله استقبال المتقدمين (شخصيًا/ بالبريد / بالتليفون).

٦- أن يذكر ملخصًا للوصف الوظيفي العام للوظيفة.

٧- أن يحدد المستندات المطلوبة للتقدم للوظيفة، فإذا كان هناك نموذج لاستمارة التقديم للوظيفة خاص بالمنظمة عليه أن يحدد مكان الحصول على هذه الاستمارة، ويمكن أن يكون ذلك من مقر المنظمة أو أنها موجودة على موقع الويب للمنظمة، وفي هذه الحالة لابد من توضيح عنوان الويب للمنظمة على شبكة الإنترنت العالمية، وكذلك المستندات الأخرى المطلوبة كشهادة الخبرة من آخر شركة كان يعمل بها، وكذلك السيرة الذاتية الذي يعدها المتقدم، وأيضًا تحديد الصور الشخصية المطلوبة.

٨- يحدد آخر موعد لتقديم الطلبات ووسيلة استلام المنظمة لهذه الطلبات، سواء باليد في مقر الشركة، أو بالبريد العادي أو البريد الإلكتروني.

وقد يقوم مدير الموارد البشرية باختيار أحد الوسائل التالية للإعلان عن الوظيفة:

أ- الإعلانات الداخلية:

وهي عبارة عن ملصقات أو إعلانات في لوحات الإعلانات بالمنظمة، وتوضع في الأماكن التي يتجمع فيها أو يمر من أمامها أكبر عدد من العاملين، والغرض من استخدام هذا الأسلوب هو حاجة المنظمة إلى شغل بعض الوظائف من خلال العاملين بها.

ويستخدم هذا الأسلوب في الحالات الآتية:

١- اتباع المنظمة لأسلوب الترقيات عن طريق مسابقات تجرى بين العاملين لشغل الوظائف الخالية التي سيتم الترقية عليها، وذلك لاختيار الأكفأ دون التقيد بالأقدمية.

٢- شغل الوظائف القيادية من العاملين بالشركة.

٣- تغيير المسمى الوظيفي لبعض وظائف المستويات الدنيا، مثل تغيير المسمى الوظيفي لعامل النظافة إلى حرفي أو عامل إنتاج بدون مؤهل متى توفرت فيه شروط شغل الوظيفة.

وعمومًا فالإعلانات الداخلية هي لتأكيد سياسة المنظمة لمنح العاملين بها فرص التقدم للوظائف الخالية، والتي قد تكون حافزًا للعاملين في الاستمرار في المنظمة، ولا يعني هذا أن تقتصر سياسة التعيين في الوظائف الخالية على العاملين بها، ولكنها تتيح لهم الفرصة على المنافسة لشغل هذه الوظائف مع المتقدمين لشغل هذه الوظائف.

ب- إعلانات بالصحف اليومية والدوريات:

غالبًا ما تقوم المنظمات بالإعلان عن حاجتها من العمالة في الصحف اليومية باعتبار أنها تصل إلى أكبر عدد من القراء، وكذلك إذا كانت القوانين الخاصة بالعمل أو قوانين العاملين بالحكومة تجبر المنظمات على الإعلان عن الوظائف الخالية بهذه الصحف، وهناك بعض المنظمات التي تعلن عن حاجتها من العمالة في المجلات الدورية والمهنية، والتي تكون موجهة إلى أفراد معينين أو إلى فئات أو مهن معينة، ويكون ذلك في الوظائف التي تحتاج إلى تخصصات دقيقة أو نادرة.

ج- إعلانات من خلال الراديو والتليفزيون:

قد تلجأ بعض المنظمات إلى الإعلان في الراديو والتليفزيون باعتبار أنهما وسيلتان للإعلان تصل إلى معظم أفراد المجتمع، ويكون هذا غالبًا في حلاة المشروعات أو الشركات الجديدة والتي تحتاج إلى عدد كبير من العمالة يغلب عيها الطابع الفني، وغالبًا ما يذكر في هذه الإعلانات مزايا العمل بالمنظمة المعلنة، وعن أسلوب التقدم للوظيفة، إلا أن تكاليف الإعلان من خلال الراديو والتليفزيون تكون مرتفعة جدًا إذا ما قورنت بالإعلان في الصحف والمجلات الدورية.

وهناك طرق أخرى للاستقطاب تمهيدًا للاختيار لا مجال لسردها في هذا الكتاب.



الفصل الخامس

إجراءات تقييم طلبات المتقدمين والتحضير والإعداد للمقابلة الشخصية

١- تقييم طلبات المتقدمين للوظيفة.

٢- اختيار من سيتم مقابلتهم.

٣- إخطار من سيتم مقابلتهم بموعد ومكان المقابلة الشخصية.

٤- تشكيل اللجان الخاصة بالمقابلة الشخصية.

٥- إعداد أماكن عقد المقابلة الشخصية.

٦- تحضير استراتيجية المقابلة الشخصية المخططة.

- تحضير أهداف المقابلة الشخصية.
- أنواع المعلومات التي يتم تجميعها أثناء المقابلة الشخصية.
- إعداد دليل المقابلة الشخصية المخططة.

٧- إعداد الاختبارات والاستقصاءات المطلوبة.

- إعداد الاختبارات المطلوبة.
- إعداد الاستقصاءات المطلوبة.

٨- الاختيار الهادف

- ماذا يعني الاختيار الهادف؟
- أسلوب المقابلة الشخصية بنظام الاختيار الهادف.
- تقييم المعلومات الخاصة بالمقابلة الشخصية.
- الاعتبارات القانونية للاختيار الهادف.

٩- تحضير وثائق الاختيار الهادف في حالة تطبيقه للوظائف القيادية.

١٠- تحضير نماذج التقييم التي ستستخدم أثناء جلسات المقابلة الشخصية.

- أولاً: نماذج التقييم باستخدام نظام المقابلة الشخصية المخططة في حالة تطبيقه للوظائف التنفيذية والأخصائيين.
- ثانيًا: نماذج التقييم باستخدام نظام الاختيار الهادف في حالة تطبيقه للوظائف القيادية.

١- تقييم طلبات المتقدمين:

تقييم الملخص الذاتي للمتقدمين

بالرغم من أن معظم المتقدمين صادقين حينما يكتبون ملخص السيرة الذاتية لهم، إلا أن بعضهم يميل إلى حذف الحقائق السلبية أو يضخم من إنجازاته، حلل كل ملخص ذاتي بعناية للمعاونة في اختيار المتقدمين الذين سيتم مقابلتهم وتحضير الأسئلة التي ستسألهم فيها.

- حدد النقاط ذات الاهتمام في ملخص السيرة الذاتية، والتي تود مناقشتها فيما بعد.
- افترض أن هناك بعض الكتابة الخلاقة (البعيدة عن الحقائق) في الملخصات.
- دقق في عدم التطابق في الحقائق المقدمة.
- اسأل نفسك ما إذا كان شكل ونموذج ملخص السيرة الذاتية يعطي انطباعًا إيجابيًا عن المتقدم.

قائمة الفحص:

١- انظر إلى الفجوات في الترتيب الزمني لخبرة العمل.

٢- إذا كان ضروريًا تحقق من المؤهلات المذكورة من المعاهد والجامعات.

٣- قدر متوسط الزمن الذي قضاه المتقدم في كل وظيفة.

٤- احكم عما إذا كان المتقدم قد تحرك في مستقبله الوظيفي أم لا.

٥- اعتبر نموذج الملخص الذاتي الذي يوضح أن المتقدم منظم جدًا.

افحص استمارات التقديم للوظيفة:

حينما تبحث طلبات المتقدمين، قسّم معايير وصف الوظيفة إلى معايير ضرورية ومعايير مرغوب فيها، وهل هناك معايير أخرى تبحث عنها في الشخصية واللياقة البدنية؟

استمارات التقدم للوظيفة تخلق مجال للحكم على مستوى جميع المتقدمين.

أمثلة من المعايير:

- **التعليم:** أي مستوى من التعليم تبحث عنه في المتقدم؟
- **خبرة العمل:** هل تبحث عن مهارات خاصة حصل عليها المتقدم للوظيفة في جهات عمله السابقة؟
- **مهارات تكنولوجيا المعلومات:** هل مهارات الحاسب الآلي الأساسية ضرورية على الإطلاق؟ هل تستخدم المنظمة لديكم أحزمة برامج يجب على أي مستخدم جديد أن يكون معتادًا عليها أو أن تكتسب بالتدريب؟
- **مهارات الاتصالات والتفاوض:** هل تتطلب الوظيفة مهارة عالية في الاتصالات، وذلك لقيامه بالتعامل مع الكثير من العملاء أوالتفاوض؟
- **السفر:** هل عنده القدرة على السفر ولمدة طويلة؟ (في حالة حاجة الوظيفة إلى السفر باستمرار).

تحليل استمارات التقديم:

تعتبر استمارة التقديم معيارًا مباشرًا لتقييم كل المتقدمين على قدم المساواة بالمعايير التي تم وضعها للاختيار للمقابلة الشخصية.

استخدام نموذج التوفيق:

استخدام نموذج التوفيق لكل متقدم: خذ ورقة بيضاء وارسم خطين رأسيين في وسطها على أحد الجانبين اكتب المعايير المطلوبة للوظيفة، اعمل نسخ من هذه الصفحة وحدد صفحة لكل متقدم لتسجل عليها المهارات والخبرات في الجانب الفارغ، وفي العمود الأوسط ضع علامة (√) لتدل على التوافق بين الخبرة والمعايير المطلوبة، وعلى ذلك يمكن اختيار من له أكبر عدد من علامات (√).

اسم المتقدم:

تاريخ المقابلة الشخصية:

معايير الوظيفة		خبرة ومهارات المتقدم للوظيفة
علاقة ممتازة مع العاملين	√	أشرف على فريق مكون من ٣ أشخاص لمدة ١٨ شهر
خبرة في التعامل مع إدارة الحسابات	√	٤ سنين من الخبرة التي لها علاقة بالوظيفة
خبرة في التعامل مع البنوك	×	لم يذكر ما يشير إلى هذه الخبرة
	بيان الوفاء بمعايير الوظيفة للمتقدم	تعليقات تفصيلية لها علاقة بخبرة ومهارات المتقدم للوظيفة

نموذج التوفيق

ومن نموذج التوفيق تستطيع الحكم على مدى توافق خبرة المتقدم والمعايير المطلوبة للوظيفة، وذلك من العمود الأوسط للنموذج، ويمكن استبعاد أي متقدم من حضور المقابلة الشخصية إذا لم يستوف نسبة معينة من هذه المعايير.

افحص التفاصيل التي تريدها مع المتقدمين بالتليفون.

نقاط يجب أن تتذكرها:

- بعض المتقدمين يريدون مرتبات أكبر.
- من الصعب ألا تصدق الشخص المتقدم حتى من خلال التليفون، عن الطلب المكتوب.
- من غير الممكن أن تتصل بالأشخاص الذين يمكن الرجوع إليهم في الحال، ربما من الضروري أن تصدق ما يقوله طالب الوظيفة بصفة مبدئية.
- بالرغم من أن المزاج الشخصي ميزة قيمة، فلابد أن تتوقع أن يكون مقدم الوظيفة جادًا جدًا خلال المقابلة الشخصية.

٢ـ اختيار من سيتم مقابلتهم:

عملية اختيار من سيتم مقابلتهم هي أصعب جزء في عملية التعيين، لأن عملية الاختيار تتم من خلال فحص طلبات المتقدمين والسير الذاتية لهم، أي من خلال أوراق، فلابد لأخصائي الموارد البشرية المكلف بهذه العملية أن يكون دقيقاً جداً في عملية الاختيار، ولابد أن يكتب ملاحظاته على كل طلب من طلبات المتقدمين طبقاً للنموذج التالي الذي يتم وضعه بملف المتقدم، ويجب أن تتم مراجعته بواسطة أخصائي بمستوى أعلى من المستوى الأول، ويتم التوقيع على هذا النموذج لكل متقدم على حدة، ويُعتمد من مدير إدارة الموارد البشرية.

نموذج التقييم المبدئي لطلبات التقديم للوظيفة والسيرة الذاتية

اسم الوظيفة:

الاسم واللقب:

رقم طلب المتقدم:

م	بيان الشروط والمعايير الموضوعة للوظيفة	مستوفية	غير مستوفية	تحتاج إلى إيضاح
١	مدى مناسبة عمر المتقدم.			
٢	هل هناك تحفظات على المتقدم للوظيفة، وذلك في حالة عدم وجود محل إقامته بمكان المنظمة؟			
٣	مدى مناسبة المؤهلات العلمية الحاصل عليها للوظيفة.			
٤	مدى مناسبة معرفته باللغات الأجنبية للوظيفة.			
٥	مدى مناسبة الدورات التدريبية الحاصل عليها المتقدم للوظيفة.			
٦	مدى قدرات الحاسب الآلي للمتقدم ومدى مناسبتها للوظيفة.			
٧	مدى مناسبة الخبرات السابقة، والتخصص الوظيفي، والجهات التي التحق المتقدم للعمل بها ومدد العمل بتلك الجهات.			
٨	مدى مناسبة بيان الوفاء بمعايير الوظيفة للمتقدم من نموذج التوفيق.			

التوصية

غير مناسب لشغل الوظيفة للأسباب التالية:

١- ....

٢- ....

٣- ....

٢- مناسب لشغل الوظيفة ويستدعى للمقابلة الشخصية.

وهناك بعض الملاحظات يجب استيفائها أثناء المقابلة الشخصية، وهي:

١- ....

٢- ....

٣- ....

٤- ....

توقيع التاريخ

أخصائي الموارد البشرية

الاسم:....................

التوقيع: ....

تم مراجعة التقييم بواسطة:

الاسم:....................

التوقيع: التاريخ

يعتمد

مدير إدارة الموارد البشرية

الاسم: التاريخ

التوقيع: ....

هذا ويجب إخطار من تم استبعاد الطلب الخاص به لعدم استيفائه لشروط شغل الوظيفة، مع خطاب اعتذار رقيق وذلك حتى تحتفظ بمصداقية المنظمة التي تعمل بها، وتشعر المتقدمين بأهميتهم، فربما يحاولون في المرات القادمة أن يكونوا أكثر موضوعية ودراية بطريقة كتابة طلبات التقديم والسيرة الذاتية لهم.

٣ـ إخطار من سيتم مقابلتهم بموعد ومكان المقابلة الشخصية:

ترتيب المقابلات الشخصية:

بعد فحص طلبات المتقدمين وعمل قائمة مختصرة بمن ستقوم بمقابلتهم، لابد من إعداد برنامج زمني للمقابلات الشخصية، واضعًا في الاعتبار وصول الإخطارات للسادة المتقدمين في وقت مناسب، ويتم تحديد أوقات السفر لكل منهم والزمن الذي يمكن لأي منهم ترك وظيفته في هذا الإخطار.

كن مستعدًا لإعداد برنامج زمني للمقابلات الشخصية بعد مواعيد العمل الرسمية.

عدد مراحل المقابلة الشخصية:

للوظائف التنفيذية: مقابلة شخصية واحدة تكفي.

للوظائف العليا: ربما تسأل المتقدمين لمقابلة شخصية أخرى.

خصص الوقت للاختبارات التي تحتاج لإجرائها: يتم إرسال خطابات للمتقدمين للمقابلة الشخصية لإخطارهم بموعد ومكان المقابلة الشخصية وتحديد الزمن التقريبي للمقابلة، ونوع الاختبارات التي ستتم قبل المقابلة الشخصية حتى

يهيئ كل متقدم نفسه لهذه المقابلة، ولابد أن تذكر تفاصيل المقابلة الشخصية في الخطابات التي سترسلها للمتقدمين.

٤ـ تشكيل اللجان الخاصة بالمقابلة الشخصية:

عادة ما يتم تشكيل اللجان الخاصة بالمقابلة الشخصية من أخصائيين من إدارة الموارد البشرية مدربين تدريبًا مناسبًا ومؤهلين لإجراء المقابلات الشخصية، علاوة على بعض الشخصيات من الإدارات الأخرى بالشركة، ويُفضل من الإدارة التي توجد بها الوظيفة الخالية وذلك على النحو التالي:

اختيار عضو لجنة المقابلة الشخصية

عضو لجنة المقابلة	عوامل تؤخذ في الاعتبار
مدير آخر سيعمل معه المتقدم للوظيفة	• أي مدير سيعمل معه شاغل الوظيفة الجديد لابد أن يشترك في عملية الاختيار للمساعدة في تحاشي عدم رضائه مستقبلاً. • أي مدير له خبرة أكبر في المقابلات الشخصية ربما يقترح أساليب جديدة نافعة للمقابلة الشخصية ويقدم آراء أخرى قيمة.
زميل ممثل من القسم الذي سيعمل معه شاغل الوظيفة الجديد عن قرب	• هناك حاجة لتقييم العوامل الخاصة بالعمل في قسم آخر بواسطة ممثل من هذا القسم. • الزميل ليس له السلطة في الاختيار النهائي للمتقدم للوظيفة أو المفاوضة في ظروف تعيينه، ولكن يبدي رأيه فقط للاسترشاد به.
الرئيس الأعلى والرئيس المباشر والذي لديه السلطة للتعيين	• يرغب الرئيس الأعلى أحيانًا في الاشتراك في عملية الاختيار في حالة عدم وجود الخبرة الكافية في أعضاء لجنة المقابلة الشخصية. • الاختيار النهائي لابد أن يتم تقييمه بواسطة الرئيس الأعلى. • ربما يرغب الرئيس الأعلى في مقابلة المرشح لشغل الوظيفة قبل تقديم العرض النهائي له.

وعمومًا يجب أن يتوافر في عضو لجنة التقييم الخبرة في إجراءات المقابلات الشخصية، وكذلك التدريب الكافي اللازم لتأهيلهم لإجراء هذه المقابلات.

أما في حالة الوظائف القيادية فيتم اشتراك ثلاثة أعضاء أحدهما مدير إدارة الموارد البشرية واثنين من كبار شاغلي وظائف الإدارة العليا، وعلى أن يتم تدريب الجميع على نظام الاختيار الهادف ومارسوا عدة مقابلات شخصية باستخدام هذا النظام.

ويُستحسن عند اختيار لجنة التقييم أن تكون من ثلاثة أفراد، حتى يتم التركيز في المقابلة الشخصية لأن العدد الأكبر سيشتت انتباه من تتم مقابلته.

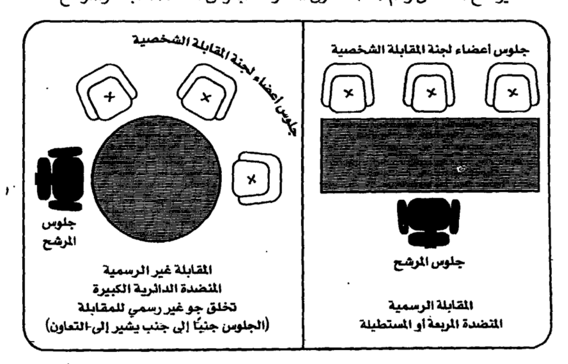
٥ـ إعداد أماكن عقد المقابلة الشخصية:

اختيار موقع المقابلة الشخصية:

يتم اختيار قائمة خاصة للمقابلة الشخصية، بعيدة عن مكاتب الموظفين، وقم بتعليق لافتة "عدم الإزعاج" على باب هذه القاعة، ويستحسن عدم وجود كلاً من التليفونات التي يمكن أن تقاطع المقابلة الشخصية، وأي حاسب آلي يعمل في القاعة، وذلك لعدم تشتيت انتباه من تتم مقابلته.

اختيار طريقة الجلوس المناسبة:

يوضح الشكل رقم (١٧) الطرق المقترحة لجلوس أعضاء اللجنة والمرشح



شكل رقم (١٧) طرق جلوس أعضاء اللجنة والمرشح

ويجب تحديد المكان الذي سيجلس فيه المتقدم للوظيفة، سواء تم استخدام المنضدة المستطيلة أو الدائرية، وكذلك تخصيص مكان مناسب لانتظار باقي المتقدمين الذين ستتم مقابلتهم، وهناك ملاحظة هامة جدًا وهي إعداد توجيهات إرشادية واضحة بالنسبة لغرفة المقابلة.

أما في موعد المقابلة الشخصية، فيجب تنظيف الغرفة وتهويتها وفتح ستائرها، حتى تكون مريحة بالنسبة لكل من المتقدمين للوظيفة والقائمين بالمقابلة الشخصية، مع فصل جميع التليفونات بالحجرة، والتأكد من ضبط درجة حرارة الغرفة في حالة وجود أجهزة تكييف بها، ونزع أي صور مشتتة للأذهان موضوعة في غرفة المقابلة.

٦ـ تحضير استراتيجية المقابلة الشخصية المخططة:

من الفصل الأول تم استعراض الطرق الخاطئة للاختيار ومنها طريقة المقابلة الشخصية التقليدية، ومن أهم عيوب الاختيار عن طريق هذا النظام هو عدم التخطيط لهذه المقابلة، فنجد أن أعضاء لجنة الاختيار يقومون بالاطلاع على بيانات كل المتقدمين للوظيفة، والتي تقدمها إدارة الموارد البشرية يوم عقد المقابلة الشخصية، وتتسم كذلك بعدم الاتفاق على أسئلة معينة يتم توجيهها للحصول على المعلومات والمهارات والقدرات للمتقدمين، فلذلك تكون الأسئلة عشوائية ويغلب عليها الطابع الفني، ولا نحصل من نتيجة هذه المقابلات على الشخص المناسب للوظيفة، سواء كانت وظيفة تخصصية أو وظيفة قيادية، أما في نظامي المقابلة الشخصية المخططة والاختيار الهادف فيتم التحضير والتخطيط لهما بدقة، ولذلك يجب على مديرو الموارد البشرية أن يدعو أعضاء لجنة المقابلة الشخصية قبل موعد المقابلة الشخصية بوقت كاف، والاتفاق على الأهداف الخاصة بالمقابلة، وإعداد استراتيجية خاصة بها، وأن يقوم مدير الموارد البشرية بتقديم جميع المعلومات والتفاصيل عن المتقدمين لكل عضو من أعضاء لجنة المقابلة، وذلك قبل عقد المقابلة الشخصية بوقت مناسب.

تحديد أهداف المقابلة الشخصية:

وفيما يلي بعض أمثلة من الأهداف التي يمكن الاتفاق عليها، واختيار ما يناسب منها حسب الوظيفة المطلوب شغلها.

الهـــدف من المقابلـــة	المطلـــوب تحضـــيره
استخراج معلومات وحقائق عن شخصية المتقدم.	قائمة من الأسئلة العامة والخاصة المصممة للحصول على الإجابات التي تحتاجها.
معرفة كيف يُعالج المتقدم المهام الحاكمة في الوظيفة.	قائمة بالأسئلة المفتوحة مثل (ماذا ستعمل إذا...؟) وجه من تقابله لكي يعطي لك وصفًا كاملاً عن تأكيد السيناريو الذي يشرحه.
معرفة كيفية تصرف المتقدم تحت ضغوط العمل.	قائمة بالأسئلة المستفزة التي يمكن من خلالها التعرف على رد الفعل لدى المتقدم، أو تحضير بعض المواقف التي توضح ذلك.
التأكد من أن المتقدم له المهارات الفنية التي تحتاجها.	ضع اختبارًا عمليًا للتأكد من قيام المتقدم بهذه المهارات الفنية، مثال أداء بعض البرامج على الحاسب الآلي.

وفي جميع الأحوال لابد أن تكون الأهداف مرتبطة بمتطلبات الوظيفة، ولابد أن يكون هناك تصورًا واضحًا لأنواع المعلومات التي يتم تجميعها أثناء المقابلة الشخصية.

أنواع المعلومات التي يتم تجميعها أثناء المقابلة الشخصية: العمل/ التاريخ التعليمي/ الشهادات الحاصل عليها/ المهارات - الخلفية العريضة للمتقدم - الحقائق الموجودة بالسيرة الذاتية.

على سبيل المثال:

- أين درس المتقدم وحصل على مؤهلاته؟
- عدد سنوات الخدمة في الشركة السابقة.
- عدد مرات تغيير الوظيفة.
- تراخيص المهنة والتعليم.
- القدرة على استخدام برامج الحاسب الآلي الخاصة.

- مدى تعوده على أساليب الصناعة.
- القدرة على تشغيل معدات خاصة.

فهذه المعلومات تخبرنا بشكل عام إن كان المتقدم لديه الخبرة والمؤهلات العامة التي تمكنه من أداء هذه الوظيفة أم لا، وغالبًا ما تستخدم هذه المعلومات لمرحلة التصفية الأولى للمتقدمين للوظائف.

الخبرات الخاصة:

وهي المهام التي أداها المتقدم للوظيفة بشكل خاص في وظيفته أو خلال حياته الوظيفية، على سبيل المثال:

- اللحظة أو الزمن الذي قاد فيه المتقدم فريق تحسين الجودة.
- أهم صفقات المبيعات التي أبرمها المتقدم.
- اللحظة التي قام بها المتقدم بإزالة أسباب الشكوى لأحد العملاء.

وتعطينا هذه المعلومات نظرة عن قرب لما قام به المتقدم في وظائفه وخبراته السابقة، فهي تقدم معلومات عن "من" و"ماذا" و"متى" و"أين" و"كيف"، والتي تقع خلال الحقائق الواردة بالسيرة الذاتية.

الاهتمامات/ الرغبات:

ما الذي يبحث عنه المتقدم لشغل الوظيفة بالنسبة للوظيفة، والمنظمة، وموقع المنظمة، المعلومات الخاصة بالأشياء التي يحبها المتقدم أو الأشياء التي لا يحبها تعتبر نقطة بداية جيدة لتحديد مدى دافعيته ورغبته في أداء الوظيفة.

استخدام أمثلة من السلوك الوظيفي للمتقدم لتوضيح المعلومات التي يتم جمعها والتنبؤ بالأداء في الوظيفة.

عملية التعرف على العلاقة بين المصادر الثلاثة من المعلومات، وأبعاد الوظيفة المستهدفة هي مفتاح المهارة لأعضاء لجنة المقابلة الشخصية، وبالرغم من أنه ربما يتم الحصول على فهم ممتاز لهذه العلاقة، فالفشل في إيضاح المعلومات ـ التفاصيل التي لم تظهر في السيرة الذاتية أو التي لم تناقش في المقابلة الشخصية ـ يمكن أن تضلل

أعضاء لجنة المقابلة الشخصية، وتتغلب نظم الاختيار بالمقابلة الشخصية المخططة والاختيار الهادف على هذه المشكلة بمساعدة القائمين بالمقابلة الشخصية على التركيز على تجميع أمثلة من السلوك الوظيفي للمتقدم.

فلنأخذ في الاعتبار أن أحد المتقدمين أخبرك بأنه كان عضوًا في فريق عمل، وأنه قد طور منتجًا جديدًا في شركته، فهذه المعلومة هامة جدًا ولكنها مضللة، فإلى أي مدى قام العضو بمساعدة أو إعاقة فريق العمل؟ هل قام بحل المشاكل أم كان معارضًا؟ هل فريق العمل حقق أهدافه، أو أن المنتج تأخر عن موعده وتجاوز الميزانية المحددة له؟ فالمعلومات المحددة عن الموقف والذي قام به الشخص سوف يُساعد أعضاء لجنة المقابلة على التنبؤ بدقة على معرفة كيفية تصرف المتقدم للوظيفة في مواقف مشابهة في الوظيفة مستقبلاً.

وعلى ذلك فجمع أمثلة من السلوك الوظيفي للمتقدم سيساعدك على فهم تاريخ عمل المتقدم وخبرته، وربط ذلك بدوره في الوظيفة المستهدفة.

وتكون العلاقة بين معلومات الوظيفة المستهدفة ومتطلبات الوظيفة الخالية القاعدة الأساسية للاختيار الفعال: **أي أن السلوك الوظيفي السابق يحدد السلوك المستقبلي.**

إعداد دليل المقابلة الشخصية المخططة:

يتم وضع دليل للمقابلات الشخصية المخططة والذي يُساعد أعضاء لجنة المقابلة الشخصية من تقييم المتقدمين للوظيفة واختيار أفضلهم، ويتم إعداد هذا الدليل بواسطة إدارة الموارد البشرية.

يحتوي دليل المقابلة الشخصية على:

١- اسم الوظيفة.

٢- أهداف الوظيفة.

٣- مهام ومسئوليات الوظيفة.

٤- قائمة بمتطلبات الوظيفة:

- المؤهلات العلمية المطلوبة.

- الخبرة العملية (مدة ونوع الخبرة السابقة ومدى مناسبتها للوظيفة).
- المهارات والمعارف:
  (١) مهارة في أجهزة الحاسب الآلي.
  (٢) مهارة في التعامل مع الإحصائيات.
  (٣) مهارات العمل الفني.
  (٤) أي مهارات أخرى ضرورية للقيام بالوظيفة، مثل معرفة باللغات الأجنبية.
- التعليم والتدريب: التعليم والتدريب الحاصل عليه بعد التخرج.
- القدرات والصفات الشخصية:
  (١) القوة البدنية.
  (٢) القدرة على التأقلم والتكيف.
  (٣) الدقة والانتباه للتفاصيل.
  (٤) الالتزام.
- القدرة على الاتصال:
  (١) الاتصال بالتليفون.
  (٢) مهارات كتابة الرسائل والمذكرات والتقارير.
  (٣) مهارات العرض والتقديم.
- التوافق مع الآخرين.
- القدرة على اتخاذ القرار وعدم التردد.
- القدرة على تفويض السلطة للغير.
- القدرة على تطوير الآخرين.
- الطاقة على العمل.
- التأثير في الآخرين.
- الاستقلال.
- المبادرة.
- التجديد والابتكار.

- النزاهة.
- القدرة على إصدار الأحكام.
- القدرة على الإنصات والاستماع للغير.
- القدرة على التخطيط.
- القدرة على تحليل وحل المشكلات.
- المرونة.
- الحساسية.
- القدرة على تكوين فريق عمل.
- الإصرار.
- رحابة الصدر.
- الرؤية الواسعة.
- قبول العمل في العطلات وفي الساعات الإضافية.

ويجب اختيار القدرات التي تتطلبها الوظيفة، من هذه القائمة لأن الوظائف المختلفة تتطلب درجات متفاوتة من هذه القدرات، مع ملاحظة عدم المغالاة في تحديد متطلبات أو مواصفات الوظيفة ومن أمثلة ذلك الإصرار على حصول المتقدم على شهادة أعلى من البكالوريوس بينما يكفي شهادة البكالوريوس للقيام بأداء هذه الوظيفة، وكذلك الإصرار على عدد معين من سنوات الخبرة (١٠ سنوات مثلاً) بينما تكفي خمس سنوات خبرة في أعمال معينة للقيام بهذه الوظيفة.

٥- إعداد استقصاء التقييم الذاتي للمتقدم للوظيفة ليقوم بملئه بنفسه موضحًا فيه حكمه على نفسه من خلال المتطلبات للوظيفة.

٦- إعداد بعض الأسئلة لقياس متطلبات الوظيفة، ومن الأسئلة التي يتم تحضيرها على سبيل المثال:

س: لماذا تريد تغيير وظيفتك الحالية الآن؟

س: ما هو أهم معيار في نظرك يجب أن يتحقق في شاغل هذه الوظيفة؟

س: ما الذي جعل علاقتك جيدة بالشركة التي تعمل بها حاليًا؟

س: ما هي النقط المضيئة في عملك الوظيفي حتى الآن؟

س: ما هي نقاط الضعف في عملك الوظيفي حتى الآن؟

س: ما هي الخبرات التي تمتلكها لحل المشكلات؟

س: ما هي أهدافك بعيدة المدى وكيف تعتقد أنك ستحققها هنا في شركتنا؟

وعمومًا يجب مراعاة أن يتم إعداد أسئلة مفتوحة للحصول على إجابات تفصيلية أكثر من الإجابات البسيطة بنعم أو لا، وإعداد الأسئلة المغلقة فقط إذا تم الاحتياج إلى إجابات محددة.

ويستخدم ملخص السيرة الذاتية للمتقدم ونموذج التوفيق لإعداد أسئلة المقابلة الشخصية، وفي جميع الحالات يجب أن تنصب جميع الأسئلة على الأداء السابق في الوظيفة التي كان يشغلها من قبل، لأن الأداء السابق هو أفضل مؤشر للأداء المستقبلي.

وفي كل الأحوال يجب أن نتحاشى الأسئلة غير المسموح بها، وهي الأسئلة التي يحظر عليك القانون إجراء أي تمييز بين الأفراد فيما يخص الجنس والدين والعقيدة والاتجاهات السياسية ... الخ.

٧- إعداد الاختبارات المطلوبة:

تستخدم الاختبارات كأحد وسائل الاختيار، حيث تلعب دورًا هامًا في التنبؤ بأداء الفرد في الوظيفة، وتهدف هذه الاختبارات إلى معرفة قدرات الفرد وصفاته الشخصية، وقد تكون الاختبارات تحريرية، شفوية، أو تكون فيها محاكاة لواقع الوظيفة، وتطبق هذه الاختبارات في الوظائف التنفيذية، حيث يتم تقييم عدد محدود من القدرات.

كيفية استخدام الاختبارات المناسبة

هناك اختبارات عديدة يمكن استخدامها لتقدير قدرات المتقدمين، سواء مستوى الذكاء والشخصية أو المهارات الفنية، استخدم فقط الاختبارات المراجعة والموثقة من مصدر معترف به.

أنواع الاختبارات: (اختبار القدرات - اختبار الشخصية - الاختبار السيكولوجي - الاختبارات الفنية - اختبارات الذكاء - اختبارات موقفية).

قم باختيار الاختبار المناسب للمقابلة الشخصية	
نوع الاختبار	**عوامل لأخذها في الاعتبار**
اختبار القدرات: يقيس القدرات العامة مثل القدرة على التعامل مع الأرقام، الكتابة، الاتصالات الشفوية، معرفة الأسباب وحل المشاكل.	• هذا الاختبار مفيد جدًا عند المرحلة المبكرة جدًا من بداية عملية الاختيار والمقابلة الشخصية. • يحتاج لإجرائه إلى مكان يمكن التحكم فيه، مثل قاعة اجتماعات هادئة.
اختبارات الشخصية: يقيس السمات الشخصية للمتقدم، غالبًا ما تستخدم اختبارات سيكولوجية لهذا الغرض.	• هذه الاختبارات مناسبة في الوظائف الحساسة مثل السلك الدبلوماسي أو قسم بحث شكاوى العملاء. • هذه الاختبارات تحتاج إلى وقت ومكان هادئ يمكن التحكم فيه.
الكتابة باليد: يمكن أن توضح بها بعض جوانب الشخصية بواسطة الكتابة باليد باستخدام محللين خطوط لهذا الغرض.	• هذا الاختبار مفيد بالتوازي مع الاختبارات الأخرى لتأكيد ما تم التوصل إليه من الاختبارات الأخرى. • ولأن الكتابة باليد يمكن أن تتغير تحت الضغوط، فيجب أن تتم عينات متعددة في ظروف مختلفة.
الاختبارات الفنية: الاختبارات لقياس القدرات الفنية للوظائف، مثل تشغيل الماكينات، والتي تحتاج إلى مهارات خاصة.	• هذا الاختبار مفيد في مراحل متأخرة من عملية المقابلة الشخصية. • يأخذ وقتًا طويلاً ولكنه يمكن به ترتيب المتقدمين القادرين ولهم نفس المؤهلات والخبرة المدونة في السيرة الذاتية لهم.
اختبارات الذكاء: تقارن درجات المتقدم بمتوسط درجات ذكاء الناس في نفس السن.	• ربما لا يكون هذا الاختبار مناسبًا إلا حينما يتم تعيين خريجين جدد. • ويكون هذا مناسبًا للشركات لتصفية بعض الخريجين الذين لهم نفس المؤهل وذلك للتدريب تمهيدًا للتعيين.
الاختبارات الموقفية: وضع المتقدمين في موقف للعمل مشابه للوظيفة المتقدمين لها.	• له معنى للوظائف التي ليس للعلاقات الشخصية أي أولوية عالية. • لن يكون مفيدًا في بداية الاختبار ولكنه مناسب في مراحل متأخرة من عملية المقابلة الشخصية.

وهناك أنواع أخرى من الاختبارات لتحديد سرعة الاستجابة ولتحديد القيم والاتجاهات مثل:

(١) **اختبار القدرات الذهنية:** تقيس القدرات العقلية للشخص، مثل الفهم اللغوي، والفهم العددي، وسرعة الإدراك والفهم، والتصور البصري، الطلاقة الكلامية، والاستنباط.

(٢) **اختبارات الأداء:** اختبار أداء في الوظيفة، مثل قدرة السكرتيرة على كتابة خطابات باللغتين الإنجليزية والعربية على الحاسب الآلي في زمن معين مع التنسيق اللازم.

ولكن لابد أن يدرك مدير الموارد البشرية أنه لا يمكن الاعتماد على الاختبارات بمفردها في الحكم على صلاحية الفرد للوظيفة، ويُستحسن أن يعد هذه الاختبارات استشاريون وخبراء في ذلك.

إعداد الاستقصاءات المطلوبة:

تقوم الاستقصاءات في التنبؤ بالاتجاهات والميول للأشخاص، وخصوصًا في الوظائف الإشرافية والقيادية، وهي مثل الاختبارات لا يمكن الاعتماد عليها بمفردها للحكم على صلاحية الشخص للوظيفة.

٨ـ الاختيار الهادف:

ماذا يعني الاختيار الهادف؟

يتم هذا الأسلوب بنظام المقابلة الشخصية المخططة، حيث تتم المقابلة الشخصية لكل متقدم بواسطة لجنة مكونة من ثلاثة أفراد من قيادات المنظمة تم تدريبهم على هذا النوع من المقابلة الشخصية.

وفي هذا النظام يتم تحديد أبعاد الوظيفة أولاً، ويتم بعد ذلك إعداد دليل يوزع على السادة أعضاء لجنة التقييم يحتوي على مجموعة مكتوبة من الأسئلة يتم إعدادها لكل بُعد من الأبعاد (بنك الأسئلة)، والموضح نموذج منه للوظائف القيادية

في الملحق رقم (٢) من هذا الكتاب، وتوجه إلى كل من تتم مقابلتهم بحيث يتم الاختيار منها بما لا يقل عن ثلاثة أسئلة مختلفة لكل بُعد لكل شخص من المتقدمين، ويطلب ممن يتم مقابلته الإجابة على كل سؤال طبقًا للنمط التالي:

١- ذكر موقف معين تعرض له في عمله أو خارج العمل Situation.

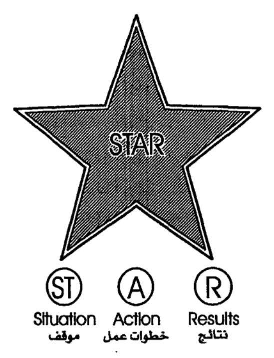
٢- ذكر الخطوات الذي اتخذها لمصالحة هذا الموقف Action.

٣- ذكر النتيجة التي توصل إليها بعد اتخاذه الخطوات الموضحة في رقم (٢) Result.

ويقوم كل عضو من أعضاء لجنة المقابلة بالتسجيل كتابة لكل ما يقوله المتقدم في نموذج خاص لكل أبعاد الوظيفة، كما هو موضح بالنموذج المرفق في نهاية هذا الفصل.

فإذا كانت الإجابة صحيحة يضع كل عضو من أعضاء اللجنة علامة (✦) Star وهي الحروف الأولى من كلمات Situation – Action – Result كما في شكل رقم (١٨).

ولا تعتبر النجمة كاملة إلا إذا كانت النتائج قابلة للقياس، ويتم توضيح ذلك لكل متقدم فلا يصح أن يذكر "أعتقد... أو الكلمات العامة غير المحددة..."، ويستغرق زمن المقابلة حوالي ساعتين.



شكل رقم (١٨) نجمة الاختيار الهادف

أسلوب المقابلة الشخصية باستخدام نظام الاختيار الهادف:

يعتبر أسلوب المقابلة الشخصية أفضل الوسائل للحصول على أمثلة من السلوك الوظيفي للمتقدم في وظائفه السابقة، والهدف من المقابلة الشخصية هو تجميع صورة متكاملة عن السلوك الوظيفي السابق للمتقدم، والذي له علاقة بأبعاد الوظيفة المستهدفة، وللحصول على صورة واضحة عن ذلك، عليك أن:

- تسأل أسئلة تحصل منها على السلوك الوظيفي في كل بُعد من أبعاد الوظيفة المستهدف شغلها (وهناك أسئلة مقترحة في دليل المقابلة الشخصية لشغل الوظائف القيادية) وموضح نموذج منها في الملحق رقم (٢).
- تسأل أسئلة متتابعة وذلك لتحقيق النجمة، ولابد من تدوين ملاحظات كل عضو من أعضاء لجنة التقييم خلال فترة المقابلة، ويخطر المتقدمين بذلك قبل بداية اللقاء.

- احتفظ بجو الألفة بينك وبين المتقدم لشغل الوظيفة؛ للتأكيد على قيامه بالتحدث على راحته، ويحكي عن خبرته بإيجابية.
- احتفظ بتوجيه المتقدم للالتزام بالجدول الزمني للمقابلة الشخصية.

المحاكاة الهادفة:

ربما تريد استكمال المعلومات الخاصة عن السلوك الوظيفي السابق للمتقدم للوظيفة مع البيانات الخاصة للسلوك الوظيفي للوظيفة المستهدفة، ففي هذه الحالة عليك باتباع أسلوب المحاكاة الهادفة، فالمحاكاة الهادفة توضح لك كيف أن المتقدم للوظيفة سيتصرف في مواقف مشابهة للتي سيواجهها في الوظيفة المستهدفة.

والمحاكاة الهادفة هي جزء مهم من المقابلة الشخصية، وستزودك بالمعلومات الخاصة بالسلوك الوظيفي حينما تكون:

- أبعاد الوظيفة صعبة لتقييمها خلال المقابلة الشخصئة أو حينما يتم الاحتياج إلى معلومات إضافية عن أبعاد الوظيفة الحاكمة.
- قلة الخبرة للمتقدم.
- التغيير الكبير للتاريخ الوظيفي للمتقدم (يقوم بتغيير وظائفه باستمرار).

الدافعية ورغبة المتقدم في شغل الوظيفة والاستمرار بها:

تعتبر الدافعية ورغبة الموظف في أداء الوظيفة والاستمرار بها من أهم أسباب الرضا الوظيفي والاستمرار في الوظيفة، والعكس من ذلك صحيح، فإن عدم الدافعية وعدم رغبة الموظف تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي وترك الوظيفة بسهولة، وقيام الموظف بالانتقال من وظيفة إلى أخرى بحثًا عن الوظيفة التي يحبها ويرغب من أدائها بدافع ذاتي منه، لأن الناس عمومًا ربما يستطيعون تأدية الوظيفة ولكنهم لا يستمتعون بالأداء، وكما عرفنا سابقًا من أن البعد الخاص بالدافعية ورغبة المتقدم لشغل الوظيفة نتيجة سمعة المنظمة التي سيعمل بها ومكان وجودها (أي الموقع التي توجد به الوظيفة) هو امتداد لأنشطة الوظيفة ومسئولياتها، ونظام العمل بالمنظمة وقيمها، والمجتمع الذي تقع به المنظمة والذي سيعيش ويعمل فيه المتقدم لشغل الوظيفة، يكون له تأثير كبير على جو العمل المشجع للرضا الوظيفي وإلى الدرجة

التي يشعر بها الموظف برضائه لتأدية هذا العمل، ومن المهم تقييم هذا البعد في الاختيار الهادف مثلما يتم تقييم مهاراته وخبراته السابقة.

المقابلة الشخصية والتقييم لهذا البعد:

يحتاج بعد الدافعية ورغبة المتقدم في شغل الوظيفة والاستمرار بها إلى أسلوب آخر خلال المقابلة الشخصية يختلف عما تم اتباعه في بقية أبعاد الوظيفة، فحينما يتم الوصول إلى هذا البعد عليك بالتركيز على خصائص الدافعية، أو التفاصيل الخاصة الدافعة في الوظيفة المطلوب شغلها، وهي ببساطة التفاصيل التي يجدها الناس مرضية أو غير مرضية، استخدام أمثلة من سلوك الموظف في وظائفهم السابقة لمعرفة فهم هذا البعد للمتقدم.

تقييم المعلومات الخاصة بالمقابلة الشخصية:

تحتاج بعد إجراء المقابلة الشخصية إلى تقييم البيانات التي حصلت عليها في كل بُعد من أبعاد الوظيفة، وتلقي نظرة على أدائك أثناء المقابلة الشخصية، والخطوات التالية توضح خطوات التقييم:

١- نظم البيانات التي حصلت عليها في كل بُعد من أبعاد الوظيفة.
٢- قيم جودة هذه البيانات.
٣- صنع تقييمًا لكل بُعد من الأبعاد.
٤- شارك وناقش نتيجة التقييم مع بقية أعضاء لجنة التقييم في كل بُعد على حدة.
٥- توصل مع بقية أعضاء لجنة التقييم إلى اتفاق على التقييم الخاص بكل بُعد.
٦- بُعد تقييم جميع الأبعاد، يمكن معرفة المرشح النهائي أو المرشحين للوظيفة.

شبكة تقييم الأبعاد:

توضح شبكة تقييم الأبعاد التالية كيف أن اثنين من أعضاء لجنة المقابلة الشخصية قد توصلا إلى اتفاق على التقييم النهائي لهذا المتقدم مبنيًا على تقييم كل منهم منفصلا، حيث يوضح العمود الموضوع في أقصى اليسار التقييم النهائي المتفق عليه.

البعـــد	المقيم (١)	المقيم (٢)	المحاكاة	تقييم التطابق
القيادة الشخصية	٤	٣		٤
المبادرة	٣	٣		٥
القدرة على البيع	٤	٢+		٤
الدافعية والرغبة في أداء الوظيفة	٢	٣		٣
التحليل	٢	٣	٢	٢
الحكم على الأمور	٣	٣		٣
التخطيط والتنظيم	٣	٣	٣	٣
العمل مع الفريق	٤+	٣		٤
التعلم الشخصي	٤	٤+		٤
المعلومات الفنية للوظيفة	٣	٣+		٣
الاتصالات	٢	٣	٤	٣

مما سبق يتضح أن أساس تقييم التطابق النهائي هو المناقشة التي تتم بين أعضاء لجنة التقييم، وذلك من واقع الملاحظات التي دونها كل منهم لكل بُعد من أبعاد الوظيفة، ويجب الأخذ في الاعتبار عدم أخذ متوسط المتقدمين، وقد يتضح من المناقشة أن التقييم المتطابق أعلى من تقييم كل منهما، كما في بُعد المبادرة من شبكة تقييم الأبعاد المبينة أعلاه.

الاعتبارات القانونية للاختيار الهادف:

من أساسيات الاختيار الهادف ـ وهو المقابلة الشخصية المبنية على السلوك الوظيفي في الوظائف السابقة والتي لها علاقة بالوظيفة المستهدفة والمطلوب شغلها ـ أنه نظام اختيار صادق وصحيح من الناحية القانونية، فنظام الاختيار الهادف يحرك أعضاء لجنة المقابلة الشخصية من خلال عملية التعامل مع كل متقدم بعدالة ومساواة، ويقي من أي اتخاذ إجراءات قانونية من ناحية المتقدمين.

وهناك ثلاثة عوامل أساسية تؤدي إلى المصداقية القانونية لنظام الاختيار ودقته وهي:

- مُعاملة جميع المتقدمين بنفس المعاملة ونفس الأسئلة في كل جزء من نظام الاختيار.

- عملية الاختيار موثقة، حيث أن أبعاد الوظيفة محددة، والأسئلة المقدمة أثناء المقابلة الشخصية مكتوبة وموقع عليها من جميع أعضاء لجنة المقابلة الشخصية.
- حصول أعضاء لجنة المقابلة الشخصية على التدريب الكافي لتنمية قدراتهم على توجيه الأسئلة التي لها علاقة بمتطلبات الوظيفة الخالية.

والاختيار الهادف هو عملية واقعية ثبتت نجاحها من الناحية القانونية، ويعطي مصداقية لهذا النظام الذي يُمثل أساس اتخاذ قرارات التعيين الفعالة، وتعطيك الأدوات والمهارات التي تستطيع أن تجمع بها البيانات بفاعلية.

التغلب على المشاكل العامة بواسطة الاختيار الهادف:

يصمم نظام الاختيار الهادف للوفاء باحتياجات قطاع عريض من الوظائف، حيث يقدم الحلول العملية لكل مشاكل الاختيار، فهو يبني على نظام يتم بطريقة منتظمة، فكل الأمور التي يبني عليها هذا النظام تدور حول المتطلبات الوظيفية، حيث يتم حذف جميع الأمور التي لا تنطبق على هذه المتطلبات ونقاط ودرجات التقييم يتم تحديدها بدقة ووضوح، ويتم التعامل مع جميع المتقدمين على قدم المساواة، وجميع التعليمات الحكومية والقانونية يتم اتباعها، وعلى ذلك يتم تعيين أفضل متقدم للوظيفة.

نظام الاختيار الهادف يتم من خلال تتابع مراحل الاختيار، بحث:

- تستطيع أن تبني المبادرات التي تقوم بها المنظمة بتوجيه أعضاء الفريق الجدد بدلاً من بدء التطوير للمنظمة من جديد نتيجة الاختيار السيئ.
- سيصل أعضاء الفريق الجديد إلى المواصفات المرجعية للإنتاجية بسرعة.
- سيتمتع من يتم تعيينهم بوظائفهم ومنظماتهم وسيتم بقائهم في المنظمة لمدد طويلة.

٩- تحضير وثائق الاختيار الهادف في حالة تطبيقه للوظائف القيادية:

١- إعداد أبعاد الوظيفة القيادية، وتختلف هذه الأبعاد من منظمة إلى أخرى، وفيما يلي بعض الأبعاد التي تم التوصل إليها في قطاع الكهرباء بجمهورية مصر العربية، وتم تطبيقها أيضًا في شركة الاتصالات المصرية:

(١) القيادة.
(٢) المبادرة.
(٣) التجديد والابتكار.
(٤) الحكم على الأمور.
(٥) التخطيط والتنظيم.
(٦) تعظيم الأداء.
(٧) التفويض.
(٨) مهارات الاتصال.

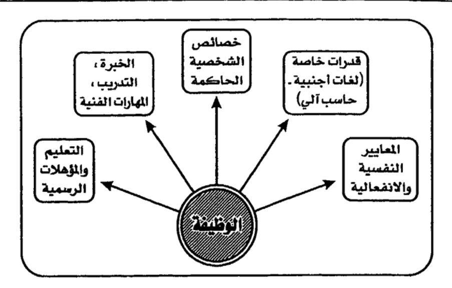
٢- إعداد دليل الأسئلة التي ستوجه إلى المتقدمين في كل بُعد من الأبعاد المذكورة، ويوضح الملحق رقم (٢) هذا الدليل.

١٠- تحضير نماذج التقييم التي ستستخدم أثناء جلسات المقابلة الشخصية:

أولاً: نماذج التقييم باستخدام نظام المقابلة الشخصية المخططة في حالة تطبيقه للوظائف التنفيذية ووظائف الأخصائيين.

١- نموذج وضع المعايير التي تؤثر على الاختيار ودرجة أهميتها:

بالرجوع إلى الشكل رقم (١٠) من الفصل الثالث والموضح به معايير الاختيار للوظيفة، وإعادة تقديمه في الشكل رقم (١٩).



شكل رقم (١٩) تحديد معايير الاختيار للوظيفة بشكل عام

قم مع لجنة الاختيار بإقرار المعايير التي تؤثر على الاختيار حتى ولو كانت قليلة الأهمية، ويُمثل الشكل رقم (١٩) أهم معايير الاختيار لأي وظيفة بشكل عام، ويمكن إضافة معايير أخرى حسب طبيعة ومهام كل وظيفة.

ضع هذه المعايير على شكل قائمة.

ضع نقاط أمام كل معيار ليعكس الأهمية النسبية له، وسوف يستخدم كعنصر مرجح.

يراعى أن يكون مجموع النقاط الذي يغطي جميع المعايير (١٠٠)، أي يتم توزيع ١٠٠ نقطة على معايير الاختيار.

٢- نموذج وضع الأوزان:

والمثال التالي يوضح استخدام هذه الطريقة لوضع معايير التقدم لإحدى الوظائف، ففي هذا المثال قرر المستخدم توزيع هذه النقاط كما في الجدول التالي:

نموذج (٢): نموذج الأوزان المرجحة لأبعاد الوظيفة

معيـــار الاختيـــار	عدد النقاط مقسمة كنسبة من مجموع النقاط ١٠٠
التعليم والمؤهلات الرسمية	١٥
الخبرة والتدريب والمهارات الفنية	٣٥
الشخصية	١٥
مهارات اللغة الأجنبية	١٠
المعايير النفسية والانفعالية	١٥
المجموع	١٠٠

ومن الواضح أنه إذا تغيرت الوظيفة فربما تتغير هذه المعايير، وسيقوم المستخدم بتخصيص أوزان ترجيحية جديدة لمناسبة الوظيفة الأخرى.

هيكلة المقابلات الشخصية (إعداد أجندة المقابلات الشخصية)

إجراء الاختبارات والاستقصاءات المطلوبة للمتقدمين قبل المقابلة الشخصية بشكل عام، وإجراء الاختبارات الخاصة بعد المقابلة الشخصية إذا استدعت الضرورة ذلك.

أجندة المقابلات الشخصية:

- مقدمة والتعريف بأعضاء لجنة المقابلة الشخصية بشكل عام.
- طرح الأسئلة المعدة في دليل المقابلة الشخصية لكل متقدم للإجابة عليها لملء الفجوات الغامضة في ملخص السيرة الذاتية وطلب التقديم للوظيفة.
- فحص خصائص المتقدم الشخصية.
- إعطاء المتقدمين معلومات عن المنظمة والوظيفة وظروفها.
- الطلب من كل متقدم بأن يسأل أي أسئلة للاستفسار عن المنظمة أو الوظيفة.
- ختام المقابلة.

٣- نموذج التقييم النهائي:

وهو نموذج يوزع على أعضاء لجنة المقابلة الشخصية، لتدوين ملاحظاتهم عن كل معيار من معايير الوظيفة، على أن يتم ملئه بواسطة كل عضو على حدة، ثم يتم إعداد نموذج موحد بعد المناقشات وتطابق وجهات نظر الجميع.

ملحوظة: يجب الاحتفاظ بأوزان المعايير في النموذج رقم (٢) الذي تم الاتفاق عليه مع مدير إدارة الموارد البشرية لحين إتمام عملية التقييم في النموذج رقم (٣) مع العلم بأنه مطلوب من أعضاء لجنة التقييم تقييم كل معيار من الدرجة (١٠).

وفيما يلي نموذج مقترح لرصد درجات المتقدمين للوظيفة في كل معيار من المعايير.

نموذج (٣): نموذج التقييم النهائي بواسطة عضو لجنة المقابلة الشخصية

(١) بيانات عامة

اسم المتقدم:	التاريخ:
الوظيفة المتقدم لها:	
اسم عضو لجنة المقابلة الشخصية:	
تقييم معايير الوظيفة	
معيار الاختيار	الدرجة من (١٠)
التعليم والمؤهلات الرسمية	
الخبرة والتدريب والمهارات الفنية	
الشخصية	
مهارات اللغة الأجنبية	
مهارات الحاسب الآلي	
المعايير النفسية والانفعالية	
المجموع	
٢- الملاحظات الرئيسية لعضو لجنة المقابلة الشخصية	

١- فحص التعليم والمؤهلات الرسمية

من خلال طلب المتقدم + السيرة الذاتية + تعليق مدير إدارة الموارد البشرية + الأسئلة الاستيضاحية من لجنة المقابلة الشخصية.

ملاحظات عضو لجنة المقابلة الشخصية

١-

٢-

٣-

٢- فحص الخبرة والتدريب والمهارات الفنية:

من خلال طلب المتقدم + السيرة الذاتية + تعليق مدير إدارة الموارد البشرية + الأسئلة الاستيضاحية من لجنة المقابلة الشخصية.

هل هناك اختبارات فنية؟

نتيجة الاختبار: الدرجة الحاصل عليها

ملاحظات عضو لجنة المقابلة الشخصية

١-

٢-

٣-

٣- فحص معيار الشخصية:

من خلال طلب المتقدم + السيرة الذاتية + تعليق مدير إدارة الموارد البشرية + المظهر وطريقة الحديث + الأسئلة الاستيضاحية من لجنة المقابلة الشخصية

هل هناك اختبارات للشخصية؟

نتيجة الاختبار: الدرجة الحاصل عليها:

هل هناك استقصاءات معدة لتقييم الشخصية؟

نتيجة الاستقصاء:

ملاحظات عضو لجنة المقابلة الشخصية

١-

٢-

٣-

٤- فحص مهارات اللغة الأجنبية

من خلال طلب المتقدم + السيرة الذاتية + اختبارات تجرى لمعرفة مستوى المتقدم في أهم اللغات الأجنبية التي سيستخدمها المتقدم للوظيفة + الأسئلة الاستيضاحية من لجنة المقابلة الشخصية.

اللغة الإنجليزية: مدى معرفة المتقدم لهذه اللغة:

نتيجة الاختبار:

اللغة الفرنسية: مدى معرفة المتقدم لهذه اللغة:

معرفته للغات الأخرى:

ملاحظات عضو لجنة المقابلة الشخصية:

١-

٢-

٣-

٥- فحص مهارات الحاسب الآلي

من خلال طلب المتقدم + السيرة الذاتية + اختبارات تجرى لمعرفة مستوى المتقدم في استخدام برامج الحاسب الآلي + الأسئلة الاستيضاحية من لجنة المقابلة الشخصية.

برامج الحاسب الآلي	مستوى الإجادة في استخدام البرنامج
١-	
٢-	
٣-	
٤-	
٥-	

ملاحظات عضو لجنة المقابلة الشخصية

١-

٢-

٣-

٦- فحص المعايير النفسية والانفعالية

من خلال اختبارات نفسية واستقصاءات وحالات عملية تجرى لمعرفة المرونة الانفعالية للمتقدم + الأسئلة الاستيضاحية من لجنة المقابلة الشخصية.

ملاحظات عضو لجنة المقابلة الشخصية

١-

٢-

٣-

اسم عضو لجنة المقابلة الشخصية:

التوقيع

التاريخ

٤- النموذج المجمع للتقييم النهائي للمتقدم (بدون ترجيح)

اسم المتقدم: التاريخ:

الوظيفة المتقدم لها:

أسماء أعضاء لجنة المقابلة الشخصية: ١-

٢-

٣-

التقييم النهائي لمعايير الوظيفة

م	معيار الاختيار	الدرجة من (١٠)			
		تقدير العضو (١)	تقدير العضو (٢)	تقدير العضو (٣)	تقرير التطابق
١	التعليم والمؤهلات الرسمية				
٢	لخبرة والتدريب والمهارات الفنية				
٣	الشخصية				
٤	مهارات اللغة الأجنبية				
٥	مهارات الحاسب الآلي				
٦	المعايير النفسية والانفعالية				
المجموع					

توقيع الأعضاء

اسم العضو (١): التوقيع:

اسم العضو (٢): التوقيع:

اسم العضو (٣): التوقيع

٥- النموذج المجمع للتقييم النهائي للمتقدم (بعد ترجيح الأوزان)

اسم المتقدم:		التاريخ:
الوظيفة المتقدم لها:		
التقييم النهائي لمعايير الوظيفة		
عامل الترجيح	معايير الاختيار	الدرجة
(١٥)	التعليم والمؤهلات الرسمية	١٥× الدرجة الحاصل عليها =
(٣٥)	الخبرة والتدريب والمهارات الرسمية	٣٥ × الدرجة الحاصل عليها =
(١٥)	الشخصية	١٥× الدرجة الحاصل عليها =
(١٠)	مهارات اللغات الأجنبية	١٠× الدرجة الحاصل عليها =
(١٥)	المعايير النفسية والانفعالية	١٥× الدرجة الحاصل عليها =
المجموع		

مدير إدارة الموارد البشرية

الاسم: التوقيع:

ثانيًا: نماذج التقييم باستخدام نظام الاختيار الهادف في حالة تطبيقه بالنسبة للوظائف القيادية

١- حدد أبعاد الوظيفة القيادية كما سبق، وحدد الأوزان المقترحة للأبعاد كما في النموذج التالي:

الأوزان المقترحة للأبعاد

البعد	الوزن	الدرجة العظمى
القيادة	١,٥	١٥
المبادرة	١,٥	١٥
التجديد والابتكار	١	١٠
الحكم على الأمور	١,٥	١٥
التخطيط والتنظيم	١	١٠
تعظيم الأداء	١	١٠
التفويض	١	١٠
مهارات الاتصال	١,٥	١٥
المجموع		١٠٠

٢- دليل المقابلة والتقييم

اسم المتقدم للمقابلة:

تاريخ المقابلة:

اسم عضو لجنة المقابلة الشخصية:

الزمن المتوقع للمقابلة الشخصية: حوالي ١٢٠ دقيقة.

قائمة التحضير:

١- قم بمراجعة طلب المتقدم، والسيرة الذاتية، والملخص والأوراق المعدة من إدارة الموارد البشرية عن المتقدم.

٢- قم بمراجعة بطاقة الوصف للوظيفة، وراجع النقاط والمعلومات التي تريد أن تستوضحها في معلومات وخبرات وقدرات المتقدم للوظيفة.

٣- قم بإعداد أسئلة السلوك الوظيفي المخططة.

- قم بمراجعة أبعاد الوظيفة والمهام الحاكمة بها.
- قم بمراجعة الأسئلة وغيرها في حالة ما تقرر ذلك.

٤- قم بوضع زمني تقديري لكل جزء من أجزاء المقابلة الشخصية.

الخطوط العريضة لافتتاح المقابلة الشخصية:

- قم بتحية المتقدم الذي ستتم مقابلته، وضع اسمك ووظيفتك، وكذلك بقية أعضاء لجنة المقابلة.
- اشرح للمتقدم الهدف من المقابلة الشخصية:

١- اجعل المتقدم يتكيف ويشارك في فعاليات المقابلة الشخصية.

٢- معرفة تفاصيل أكثر عن خلفية المتقدم وخبرته.

٣- مساعدة المتقدم لمعرفة الفرص التدريبية المتاحة.

- قم بشرح خطة المقابلة الشخصية:

١- مراجعة أبعاد الوظيفة.

٢- توجيه أسئلة للحصول على معلومات محددة حول هذه الأبعاد للوظيفة بنظام STAR.

٣- الإجابة على أسئلة المتقدم للوظيفة حول فرص العمل بالوظيفة وبالمنظمة.

٤- وضح للمتقدم بأنك سوف تقوم بكتابة بعض الملاحظات أثناء المقابلة الشخصية.

- قم بالانتقال إلى قسم مراجعة الخلفية الرئيسية للمتقدم

أ- مراجعة الخلفية الرئيسية للمتقدم

الخلفية التعليمية (لا تبحث عن المعلومات الموجودة في السيرة الذاتية - قم بالحصول عليها مباشرة من المتقدم).

• المدرسة التي تم التخرج منها:	عدد سنوات الدراسة:
• سنة التخرج:	التقدير:
• المعهد العالي الذي تم التخرج منه:	عدد سنوات الدراسة:
• سنة التخرج:	التقدير:
• الكلية التي تم التخرج منها:	عدد سنوات الدراسة:
• سنة التخرج:	التقدير:
• المدرسة الفنية:	عدد سنوات الدراسة:
• سنة التخرج:	التقدير:

- أي جهات أخرى للتعلم/ للتدريب

ما هي المواد الدراسية التي تفضلها أكثر؟ ولماذا؟

ما هي المواد الدراسية التي كنت لا تحبها؟ ولماذا؟

ما هي أهم الإنجازات التي كنت تفتخر بها أثناء الدراسة؟

الاتصالات:

(قيم قدرة المرشح على تقديم المعلومات السابقة، وضوح الصوت، طريقة التحدث)

ب- مراجعة الخلفية الرئيسية للعمل

الوظيفة (١) تاريخ

ما هي المسئوليات الرئيسية لهذه الوظيفة؟ هل هناك تغيير في المسئوليات؟

ما الذي قمت به بشكل أفضل في هذه الوظيفة؟ وما الذي كنت لا تفضله في هذه الوظيفة؟

ما هي الفرص التدريبية المتاحة؟ وما الذي كان يعجبك فيها؟

الاتصالات:

قيم قدرة المرشح على تقديم المعلومات، ووضوح الصوت، وطريقة التحدث، ....)

يكرر هذا الجزء للوظيفة (٢) والوظيفة (٣) لكل الوظائف التي شغلها.

ملاحظة: الوظيفة (١) هي الوظيفة الحالية.

ج- ابدأ في الأسئلة في كل بُعد من ابعاد الوظيفة مستعينًا ببنك الأسئلة بنظام STAR.

البعد الأول: القيادة والتأثير على الآخرين

استخدام أسلوب للتعامل يجعل الآخرين (المرؤوسين/ الزملاء/ الرؤساء) يستجيبون لتوجيهاته ويمكنه من حثهم على الوصول للأهداف وتحسين السلوكيات والتعامل مع المواقف والأعمال والأفراد بكفاءة.

التصرفات الحاكمة:

- المهارة في استخدام العلاقات.
- التركيز على المواقف وليس الأفراد.
- توقع ردود الفعل وإعداد العدة لمواجهتها.
- اتباع الترتيب المنطقي في المناقشة.
- عرض الاقتراحات ووجهات النظر بطريقة مقنعة.
- البحث عن واكتساب الالتزام بالتنفيذ.

الأسئلة المخططة للسلوك الوظيفي:

يتم اختيار ثلاثة أسئلة لهذا البُعد من بنك الأسئلة الموجود بالملحق رقم (٢)، وذلك بواسطة أعضاء لجنة المقابلة الشخصية.

المواقف Situation	الفعل الخطوات التي تم اتخاذها Action	النتيجة Result

الاتصالات   درجة القيادة والتأثير على الآخرين

البعد الثاني: الحكم على الأمور/ حل المشاكل

الالتزام بالعمل على تنفيذ ما تم الوصول إليه من الحلول/ القرارات بعد وضع عدة بدائل مبنية على فروض منطقية ومعلومات حقيقية وتضع في الاعتبار الموارد والعقبات والقيم التنظيمية.

التصرفات الحاكمة:

- تحديد معايير القرار.
- مراعاة كافة الحقائق المتعلقة بالموضوع.
- إعلام الآخرين عندما تقتضي الضرورة.
- دراسة البدائل.
- تقييم المزايا والعيوب والآثار المترتبة على كل بديل.
- الالتزام بأنسب الحلول.

الأسئلة المخططة للسلوك الوظيفي:

يتم اختيار ثلاثة أسئلة لهذا البعد من بنك الأسئلة الموجود بالملحق رقم (٢)، وذلك بواسطة أعضاء لجنة المقابلة الشخصية.

المواقف Situation	الفعل الخطوات التي تم اتخاذها Action	النتيجة Result

الاتصالات: درجة الحكم على الأمور وحل المشاكل:

البعد الثالث: التخطيط والتنظيم/ إدارة العمل

وضع خطوات عمل له أو للآخرين لتحقيق هدف معين، مع تحديد التكليفات المناسبة للأفراد والاستخدام المناسب للموارد، تحديد إجراءات متابعة وتقييم لنتائج التفويض بالتكليف بالمهام أو المشروعات.

التصرفات الحاكمة:

- تحديد الأولويات.
- وضع الجداول الزمنية الأنشطة.
- استخدام وسائل التنظيم (المذكرات، الملفات: الرسومات البيانية، برامج الحاسب .... الخ).
- تحديد الأهداف النهائية والمرحلية (Milestones).
- تحديد وتدبير الموارد المطلوبة.

الأسئلة المخططة للسلوك الوظيفي

يتم اختيار ثلاثة أسئلة لهذا البعد من بنك الأسئلة الموجود بالملحق رقم (٢)، وذلك بواسطة أعضاء لجنة المقابلة الشخصية.

المواقف Situation	الفعل الخطوات التي تم اتخاذها Action	النتيجة Result

الاتصالات: درجة التخطيط والتنظيم وإدارة العمل:

البعد الرابع: تفويض السلطة والمسئولية

إعطاء سلطة إصدار القرار ومسئوليات بعض المهام لمرؤوس مناسب للاستفادة بكفاءة من وقته ومهاراته واستعداداته.

التصرفات الحاكمة:

- توجيه المهام للأفراد المناسبين.
- توضيح حدود السلطة والمسئولية.
- توفير الموارد المطلوبة لتنفيذ المهام.
- إعطائهم سلطة إصدار القرار.
- إكساب الثقة للأفراد.
- وضع أسلوب وتواريخ للمتابعة.

الأسئلة المخططة للسلوك الوظيفي:

يتم اختيار ثلاثة أسئلة لهذا البعد من بنك الأسئلة الموجود بالملحق رقم (٢)، وذلك بواسطة أعضاء لجنة المقابلة الشخصية.

المواقف Situation	الفعل الخطوات التي تم اتخاذها Action	النتيجة Result

الاتصالات: درجة تفويض السلطة والمسئولية:

البعد الخامس: المبادرة

بذل محاولات جادة للتأثير على الأحداث من أجل تحقيق الأهداف، البدء الذاتي بالعمل دون الاستسلام للأمر الواقع، العمل على تحقيق أهداف أعلى من المطلوبة، وأن يكون الشخص فعالاً.

التصرفات الحاكمة:

- أن يكون فعالاً.
- يحل المشاكل دون أن يطلب منه.
- يبحث عن فرص لتطوير نفسه.
- أن يضع أفكارًا من أجل التطوير.
- يغتنم الفرص دون أن يطلب منه.
- يفعل أكثر مما هو مطلوب منه.

الأسئلة المخططة للسلوك الوظيفي:

يتم اختيار ثلاثة أسئلة لهذا البعد من بنك الأسئلة الموجود بالملحق رقم (٢)، وذلك بواسطة أعضاء لجنة المقابلة الشخصية.

المواقف Situation	الفعل الخطوات التي تم اتخاذها Action	النتيجة Result

الاتصالات: درجة المبادرة:

البعد السادس: تعظيم الأداء

وضع أهداف تطوير الأداء، ومتابعته، وتقييمه، وتوفير التدريب والتوجيه للعاملين.

التصرفات الحاكمة:

- الاتفاق على أهداف محددة.
- الاتفاق على أسلوب متابعة الأداء.
- الاتفاق على معايير قياس نتائج الأعمال.
- التحديد المشترك لما تحقق من إنجاز.

الأسئلة المخططة للسلوك الوظيفي:

يتم اختيار ثلاثة أسئلة لهذا البعد من بنك الأسئلة الموجود بالملحق رقم (٢)، وذلك بواسطة أعضاء لجنة المقابلة الشخصية.

المواقف Situation	الفعل الخطوات التي تم اتخاذها Action	النتيجة Result

الاتصالات: درجة تعظيم الأداء:

البعد السابع: التجديد والابتكار

إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات، تجربة طرق غير مسبوقة للتعامل مع المشاكل التنظيمية والفرص المتاحة.

التصرفات الحاكمة:

- إيجاد حلول جديدة.
- اقتراح طرق جديدة لتطبيق المعرفة القائمة.
- تجميع الأفكار من جهات عديدة وبمنظور مختلف.
- استخدام تقنيات الخروج بالأفكار.

الأسئلة المخططة للسلوك الوظيفي:

يتم اختيار ثلاثة أسئلة لهذا البعد من بنك الأسئلة الموجود بالملحق رقم (٢)، وذلك بواسطة أعضاء لجنة المقابلة الشخصية.

المواقف Situation	الفعل الخطوات التي تم اتخاذها Action	النتيجة Result

الاتصالات: درجة التجديد والابتكار:

خِتام المقابلة الشخصية:

١- الحصول على معلومات إضافية:

- فكر في لحظات قليلة في ما حدث خلال المقابلة الشخصية وحدد ما إذا كان هناك أي معلومات إضافية تريد الحصول عليها أو تريد أن تسأل أسئلة إضافية.
- راجع المذكرات والملاحظات التي كتبتها.
- قم بتوجيه أسئلة إضافية.

٢- امنح فرصة للمتقدم لكي يسأل أي أسئلة يريد الاستفسار منها (ولاحظ نوع الأسئلة التي يتم توجيهها).

٣- قم بختام المقابلة الشخصية:

- اشرح للمتقدم الخطوات التالية في عملية الاختيار.
- قم بتوجيه الشكر للمتقدم على هذه المقابلة الشخصية المنتجة.

تعليمات ما بعد المقابلة الشخصية:

بعد انصراف المتقدم، يقوم كل عضو من أعضاء لجنة المقابلة الشخصية بعمل الآتي:

١- تعرف على النجوم الكاملة STARS خلال دليل المقابلة.

٢- صنف النجوم الكاملة لكل بُعد من الأبعاد.

٣- وضح ما إذا كانت كل نجمة فعالة (+) أو غير فعالة (-).

٤- ضع وزنًا ترجيحيًا لكل نجمة طبقًا لمدى حداثتها، تأثيرها، وأوجه الشبه بينها وبين أهداف الوظيفة.

٥- حدد درجة تقييم كل بُعد من الأبعاد، في المربع الموجود أسفل إجابات المتقدم ناحية اليسار واستخدم النظام التالي:

الدرجة (٥)	أكثر من المقبول بشكل كبير	(يتفوق بشكل كبير على المعايير المطلوبة لأداء الوظيفة).
الرقم (٤)	أكثر من المقبول	(يتفوق على المعايير المطلوبة لأداء الوظيفة).
الرقم (٣)	مقبول	(الوفاء بالمعايير المطلوبة لأداء الوظيفة).
الرقم (٢)	أقل من المقبول	(لم يوف بالمعايير المطلوبة لأداء الوظيفة).
الرقم (١)	أقل كثيرًا من المقبول	(لم يوف المعايير المطلوبة لأداء الوظيفة بشكل كبير).

توضيح التقديرات:

N لا توجد فرصة للملاحظة أو الاتصال.

W ضعيف/ Weak / يحتاج إلى معلومات إضافية W.

5 H عالي جدًا.

٦- قيم سلوك المتقدم في كل بُعد من الأبعاد:

راجع الملاحظات التي دونتها وحدد ما إذا كان سلوك المتقدم وتصرفاته الحاكمة في كل بُعد من الأبعاد كانت فعالة (+) أو متعادلة (٥) أو غير فعالة (-).

ضع علامة مناسبة لكل تصرف حاكم.

استخدم مقياس الخمس نقاط لتقييم سلوك المتقدم في الأبعاد المختلفة واكتب التقييم في المربع الموجود لذلك.

الاتصالات:

التعبير عن الأفكار بفاعلية في مواقف فردية أو في مجموعة (ويشمل ذلك الاتصالات غير الشفوية) واستخدام اللغة والمصطلحات بشكل صحيح، والتي تتوائم مع خصائص واحتياجات المستمعين.

التصرفات الحاكمة

+	0	-	
☐	☐	☐	استخدام قواعد اللغة الصحيحة.
☐	☐	☐	التنظيم الوضوح والاختصار.
☐	☐	☐	تقديم المعلومات - المعدل، الصوت الإيماءات الحركية، اتصال العيون.
☐	☐	☐	الاستماع

تقييم الاتصالات: ☐

تسجيل نتائج عضو لجنة المقابلة

البعد	ملاحظات	تقييم كل بُعد الدرجة (٥)
القيادة والتأثير		
الحكم على الأمور/ حل المشاكل		
التخطيط والتنظيم/ إدارة العمل		
المبادرة		
تعظيم الأداء		
التجديد والابتكار		
الاتصالات		

اسم عضو لجنة المقابلة: التوقيع:

شبكة تسجيل النتائج للجنة المقابلة

البعد	الدرجة من (٥)			
	عضو لجنة المقابلة (١)	عضو لجنة المقابلة (٢)	عضو لجنة المقابلة (٣)	التطابق النهائي
القيادة والتأثير على الآخرين				
الحكم على الأمور/ حل المشاكل				
التخطيط والتنظيم/ إدارة العمل				
تفويض السلطة والمسئولية				
المبادرة				
تعظيم الأداء				
التجديد والابتكار				
الاتصالات				

اسم عضو لجنة المقابلة (١): التوقيع

اسم عضو لجنة المقابلة (٢): التوقيع

اسم عضو لجنة المقابلة (٣): التوقيع

التقييم النهائي للمتقدم بواسطة مدير الموارد البشرية

البعد	تقييم التطابق للجنة التقييم	الوزن المرجح	التقييم النهائي
القيادة والتأثير على الآخرين		١٥	١٥× الدرجة الحاصل عليها
الحكم على الأمور/ حل المشاكل		١٥	١٥× الدرجة الحاصل عليها
التخطيط والتنظيم/ إدارة العمل		١٠	١٠× الدرجة الحاصل عليها
تفويض السلطة والمسئولية		١٠	١٠× الدرجة الحاصل عليها
المبادرة		١٥	١٥× الدرجة الحاصل عليها
تعظيم الأداء		١٠	١٠× الدرجة

			الحاصل عليها
التجديد و الابتكار		١٠	×١٠ الدرجة الحاصل عليها
الاتصالات		١٥	×١٥ الدرجة الحاصل عليها
المجموع			

مدير إدارة الموارد البشرية

الاسم: التوقيع



الفصل السادس

عقد جلسة المقابلة الشخصية المخططة للوظائف العادية والتقييم النهائي للمرشّحين.

(١) إجراء الاختبارات والاستقصاءات المطلوبة قبل التقدم للمقابلة الشخصية في حالة الضرورة.

(٢) عقد جلسة المقابلة الشخصية.

- مراحل المقابلة الشخصية.
- تقييم مهارات المتقدمين.
- التقييم النهائي وترتيب المتقدمين.

(٣) إعداد قائمة مختصرة عن من سيتم مقابلتهم مرة أخرى.

(٤) التقييم النهائي للمرشحين.

(٥) إخطار من وقع عليه الاختيار لتسلم الوظيفة.

(٦) الاعتذار لمن لم يقع عليه الاختيار.

١ـ إجراء الاختبارات والاستقصاءات المطلوبة قبل التقدم للمقابلة الشخصية في حالة الضرورة.

قم بإجراء الاختبارات والاستقصاءات التي تم الاتفاق عليها قبل بدء المقابلة الشخصية.

نقاط يجب أن تتذكرها عند إجراء الاختبارات:

- الاختبارات لا تغني عن المقابلة الشخصية وجهًا لوجه ولكنها مكملة لها.
- اختبارات الشخصية يمكن أن تنتج بروفيل كامل عن خصائص الشخص، ولكنها لا تخبرك عما إذا كان المتقدم سيكون جيدًا في الوظيفة أم لا.
- تستطيع الحصول على اختبارات للشخصية تجهز خصيصًا لشركتك أو تشتريها جاهزة.
- في معظم اختبارات الشخصية، يحتاج الأفراد إلى تدريب خاص لتفسير النتائج بدقة.
- حدث هذه الاختبارات التي تستخدمها على فترات منتظمة.
- اقرأ نتائج الاختبار بشكل كلي، ولا تركز على عنصر واحد فقط.

اختبار تحليل الشخصية من خلال الكتابة باليد (الخط):

(١) اطلب من المتقدمين كتابة استمارة تقديم بخط يدهم أمامك، واطلب من أخصائي دراسة الخطوط بدراسة هذا الخط (بوصفه تعبيرًا عن شخصية الكاتب). وهذا الاختبار يحتاج إلى أخصائي من تحليل الخطوط وتكاليفه عالية جدًا.

٢ـ عقد جلسة المقابلة الشخصية:

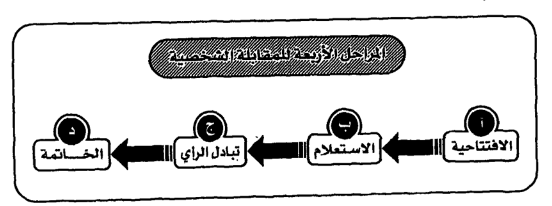
- حضر نفسك للمقابلة الشخصية
- خذ قسطًا وافرًا من الراحة بحيث تكون متيقظًا خلال المقابلات الشخصية.
- راجع ترتيبات الدقيقة الأخيرة قبل الدخول إلى مكان المقابلة الشخصية.

- اعمل قائمة بالمعلومات المطلوبة التي تحتاجها والأسئلة التي ستطرحها والأدوات التي ستستعملها لتأخذها معك أثناء المقابلة الشخصية مستعينًا بدليل المقابلة والأسئلة التي تم تحضيرها من قبل.
- عدل من هندامك وربطة عنقك وتسريحة شعرك وتأكد من نظافة حذائك قبل بدء المقابلة الشخصية. والبس بطريقة مناسبة لا تثير انتباه المتقدمين.

• تأكد من عدم وجود أي تقاطعات خلال المقابلة الشخصية.

ما هو مدى المعلومات التي يجب أن تضعها في يدك قبل بدء المقابلة الشخصية؟

- ما الذي تحتويه الوظيفة بشكل عام على وجه الخصوص؟
- من هو الرئيس المباشر للوظيفة التي ستجري المقابلة الشخصية لاختيار من سيشغلها من المتقدمين؟
- ما هو المرتب الذي تستطيع أن تقدمه ومتى ستتم مراجعته؟
- هل هناك أي فرصة (أو احتياج) للعمل بعد مواقيت العمل الرسمية؟
- ما هو مجال الترقية لشاغل هذه الوظيفة؟
- ما هي المكاسب المصاحبة للوظيفة مثل المعاش، التأمين الصحي، ووقت الإجازات؟



المراحل الأربعة للمقابلة الشخصية:

(أ) الافتتاحية:

تبدأ بالترحيب بالمتقدم وإشعاره بالراحة، ثم تخبره بصورة مختصرة عن الوظيفة، وتعطي فكرة عن الشركة أو المنظمة على أن يطلب منه بعد ذلك توضيح ما يمكن أن يؤديه.

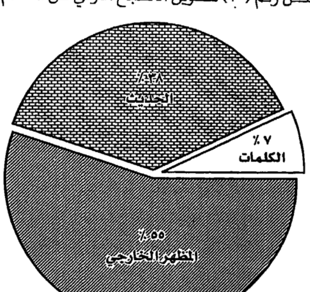
لا تبدأ المقابلة الشخصية بوصف الوظيفة بالتفصيل، والمشكلات التي يمكن أن يقابلها، والالتزامات التي يجب على المنظمة الوفاء بها. وبدلا من ذلك عليك أن تبدأ بسؤال المتقدم عما يعرفه عن الوظيفة لترى مدى إعداده المسبق لهذه المقابلة. فطالب الوظيفة الجيد الإعداد سيحاول الحصول على أكبر قدر من المعلومات عن هذه الوظيفة.

نقاط يجب أن تتذكرها:

- تصرف بطريقة طبيعية جدًا حينما تقوم بالمقابلة الشخصية.
- التحدث كثيرًا في البداية يمكن أن يكون من الأعراض العصبية.
- التهتهة والتعثر في الكلمات والعبارات يمكن أيضًا أن يكون علامة على العصبية.
- التحدث مباشرة إلى النقاط التي تريد إثارتها توضح أن المتقدم يستمع لك بانتباه.

ملحوظة هامة جدًا: تحاشى الانحياز وذلك بأخذ الانطباع الأولي للمتقدمين في الاعتبار، فالانطباع الأولي خادع دائمًا.

يوضح الشكل رقم (٢٠) تكوين الانطباع الأولي عن المتقدم



شكل رقم (٢٠) الانطباع الأولي

يتكون ٥٥٪ من انطباعاتنا عن الشخص بالمظهر الخارجي له، ٣٨٪ بطريقته في الحديث، ٧٪ بالكلمات التي يستخدمها. ولكن لا تنخدع بالانطباع الأولي عن المتقدم.

(ب) الاستعلام:

- تتضمن طرح الأسئلة المناسبة وبالطريقة الصحيحة، للحصول على المعلومات والتفاصيل التي تبحث عنها، وذلك لمراجعة الخلفية التعليمية والسيرة المهنية الذاتية والميزات الشخصية للمتقدم.
- ابدأ بأسئلة سهلة لمساعدة المتقدم ليكون مسترخيًا، وهذه بعض الأمثلة للأسئلة التي تسألها للمتقدم.

س: لماذا تريد تغيير وظيفتك الحالية الآن؟

س: من وجهة نظرك ما هو أهم معيار يجب أن يتحقق في شاغل الوظيفة؟

س: ما الذي جعل علاقتك جيدة بالشركة التي تعمل بها حاليًا؟

س: ما هي النقط المضيئة في عملك الوظيفي حتى الآن؟

س: ما هي الخبرات التي تمتلكها لحل المشكلات؟

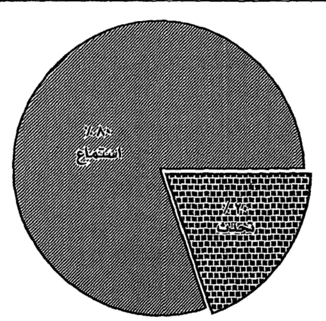
س: ما هي أهدافك بعيدة المدى وكيف تعتقد أنك ستحققها هنا في شركتنا؟

- اسأل أسئلة مفتوحة، وهي التي تحصل منها على إجابات تفصيلية أكثر من الإجابات البسيطة بنعم أو لا.
- استخدم الأسئلة المغلقة فقط إذا احتجت إلى إجابات محددة.
- لا يوجد هناك وقت محدد تنتهي عنده مرحلة الاستعلام، استمر في ذلك إلى أن ترى أن كل أسئلتك قد تمت الإجابة عليها وأنك قد كونت انطباعًا عن شخصية وقدرات المتقدم.
- استخدم مهارات الاستماع جيدًا. تذكر أن لك أذنان وفمًا واحدًا، ولذلك يجب عليك أن تستمع على الأقل مرتين إن لم يكن أكثر على قدر ما تتحدث.

(إذا تكلمت لمدة خمس دقائق استمع لمدة عشر دقائق على الأقل)

استخدم تكتيك الصمت

كما يتضح من الشكل رقم (٢١) تحدث ٢٠٪ من زمن المقابلة الشخصية واستمع للمتقدم ٨٠٪ من وقت المقابلة



شكل رقم (٢١) تكتيك الصمت

- **نقاط يجب أن تتذكرها:**
  - كل عضو من لجنة التقييم عليه أن يغطي مجالاً منفصلاً من الأسئلة حسب التنسيق الذي يتم بين أعضاء اللجنة.
  - لخص ما يقوله المتقدم لتعطيه الثقة في أنك تسمع ما يقوله.
  - استمع للانفعالات وراء الكلمات.
  - اعط تغذية عكسية لتشجيع المناقشة بعمق.

- **التعامل مع المتقدمين:**
  - احترم المتقدمين الذين يعترفون بأنهم لا يعرفون إجابة أي سؤال.
  - إذا اهتاج مَن تقابله، احتفظ بهدوئك، فليس من الضروري اعتبارها علامة سيئة إذا أبدى المتقدم بعض الانفعال أثناء المقابلة الشخصية.
  - استمر في إخبار مَن تقابله بأنك فهمت كل ما يقوله.

كيف تقيم الشخصية:

حينما يجيب المتقدم بحماس - سيخبرك ذلك عن الطريقة التي ستحفزه.

اسئلة تسألها للمتقدم:

س: هل تعتقد أنك ستضيف لهذه الوظيفة؟

س: ما هو الإنجاز الرئيسي في حياتك في نظرك؟

س: ما الذي تريده من الوظيفة أولاً وفيما بعد؟

س: كيف سترى نفسك في مدة خمس سنين من الآن؟

س: كيف تتعامل مع ضغط المواعيد النهائية Dead Lines ؟

س: هل تحب أن تعمل كجزء من الفريق، أو تفضل أن تعمل بمفردك؟

س: ماذا تعتقد أن يصفك أفضل صديق لديك؟

- تذكر أن "أفضل" متقدم في السيرة الذاتية له، يمكن أن يكون شخصًا عاديًا جدًا أثناء المقابلة الشخصية.
- تحقق عما إذا كان المتقدم قادرًا على أداء الوظيفة ويرغب في شغلها معًا.
- تذكر أن الهدف الأساسي من إجراء المقابلة الشخصية هو تكوين انطباع عن شخصية المتقدم وقدراته، ولعمل ذلك، يجب عليك استكمال المعلومات التي حصلت عليها من الطلب المقدم من المتقدم وسيرته الذاتية، وذلك بتوجيه أسئلة ملائمة وأخذ ملاحظات على ذلك.

نقاط لتتذكرها:

- الناس التي تتصل عن طريق العيون تكون صادقة.
- لابد من وجود مستندات تؤيد التقدم الوظيفي المكتوب في السيرة الذاتية للمتقدم.
- الأسئلة التي تقدم لكل متقدم لها علاقة بالسيرة الذاتية التي كتبها.
- إذا كانت هناك فجوات واضحة في السيرة الذاتية، استفد من وقت المقابلة الشخصية لتوضيح الموقف.
- تحاشى أن تسأل أي أسئلة شخصية ليست لها علاقة بالوظيفة.

تقييم القدرات:

ضع تقديرات لقدرات المتقدم التي لها علاقة بالوظيفة.

تقييم مهارات المتقدمين

المهارات	الطرق لتقييم المهارات
التنظيمية: هل عرض المتقدم أي مؤشرات تفيد أنه منظم في عمله وطريقة تفكيره؟	اسأل المتقدم عن اتجاهاته وقيمه في أن يكون منظمًا. اسأله عما يفضله كنظام أرشيف لحفظ المعلومات، اسأله أيضًا عن ترتيب خطوات تنظيم مشروع افتراضي.
التحليلية: إلى أي مدى يستطيع المتقدم تحليل المواقف في العمل، وكيف يستطيع تقديم أفضل الحلول لذلك؟	اسأله تقديم أمثلة عن حل المشاكل. قم بوصف موقف صعب أو مشكلة في العمل، واسألهم عن النقاط الحاكمة في هذا الموقف، وأنسب الطرق للحل.
اتخاذ القرارات: ما هو مدى اتخاذ المتقدم لقرارات صعبة، وما هي سرعة الإجراءات التي يتخذها لتنفيذ هذه القرارات.	اسأل عن خبراتهم السابقة. ما هي أصعب القرارات التي تم اتخاذها في الماضي، وكيف تم التوصل إليها؟ وكيف تم التعامل مع التراجع في القرارات.
الاجتماعية: هل المتقدم يتعامل جيدًا مع المشرفين، الزملاء، المرؤوسين الذين يعمل معهم؟	اسأل المتقدم عن خبرته في فريق العمل، هل يفضل العمل بمفرده أو مع فريق؟ اسألهم عن كيفية التعامل مع مشكلة افتراضية مع أحد الزملاء.
الاتصالات: ما هي كفاءة المتقدم في الاتصال بوضوح وكفاءة وبثقة؟	قيّم مهارات التحدث للمتقدم من المقابلة الشخصية نفسها، واسأل عن القدرة على الكتابة. هل قاموا بإعداد تقارير طويلة؟ هل تستطيع رؤيتها؟

(ج) تبادل الرأي:

وفي هذه المرحلة يتم إشباع فضول المتقدم حول الوظيفة والشركة ومزايا الوظيفة. وبلغة أخرى سوف تعطيه معلومات مقابل المعلومات التي حصلت عليها. فيسمح لكل متقدم أن يسأل ما يعن له من أسئلة لكي يستفسر عن الوظيفة، وتفاصيل العمل بها، والمرتب، والمزايا الأخرى لها، والعطلات المسموح بها.

لاحظ كيفية إصغاء واستجابة المرشح لإجابتك، وعلامات الازدراء أو اللامبالاة، أو عدم المتابعة بقدر كبير أو صغير، أو المقاطعة والاستهانة بما تقول، فكلها مؤشرات تدل على درجة الرغبة عند المتقدم لشغل الوظيفة.

(د) الخاتمة:

- اختم المقابلة الشخصية بتأكيد اهتمامك الشخصي بالمتقدم وتحيته متمنيًا له حظًا سعيدًا.
- لا تعطي أي تعليقات للمتقدم عن المقابلة الشخصية له.
- أعط لنفسك فرصة للتفكير في الأمر وعادة ما يأتي القرار السريع من انطباع اللقاء الأول.
- احتفظ دائمًا بكرامة واحترام المتقدم.

الخطوة الخامسة: التقييم النهائي وترتيب المتقدمين:

بعد انتهاء المقابلة الشخصية تقوم لجنة الاختيار بوضع درجات أمام كل معيار من المعايير التي سبق وضعها، وذلك بواسطة كل عضو منهم وأن يتم الاتفاق فيما بينهم على درجة التوافق النهائية. ويستخدم نموذج التقييم النهائي لكل متقدم بدون ترجيح، وذلك كالمبين في الفصل السابق، يتضمن كل المعايير التي تم إدراجها في المرحلة السابقة بدون وضع العوامل المرجحة لكل معيار ونسيانها حاليًا. ويجب وضع عمود لكل متقدم يتم تقييمه أمام كل معيار على أساس وضع درجة عظمى لكل معيار (١٠) والمثال التالي يوضح الدرجات النهائية لثلاثة متقدمين لوظيفة ما:

عامل الترجيح	معايير الاختيار	المتقدم رقم (١) الدرجات من ١٠	المتقدم رقم (٢) الدرجات من ١٠	المتقدم رقم (٣) الدرجات من ١٠
(١٥)	التعليم والمؤهلات الرسمية	٨	٥	٤
(٣٥)	الخبرة والتدريب والمهارات الفنية	٧	٩	٧
(١٥)	الشخصية	٦	٤	٨
(١٠)	مهارات اللغات الأجنبية	١٠	٥	٤
(١٠)	مهارات الحاسب الآلي	٨	٧	٧
(١٥)	المعايير النفسية والانفعالية	٢	٧	٨
	المجموع	٤١	٣٧	٣٨
	الترتيب	الأول	الثالث	الثاني

وبنظرة سريعة لهذا الترتيب نجد أن المتقدم رقم (١) حاصل على أعلى الدرجات. ولكن إذا أخذنا العناصر المرجحة في الاعتبار، وذلك بضرب الدرجات التي حصل عليها كل متقدم لكل معيار في هذا الجدول في العوامل المرجحة لكل معيار والتي كان قد سبق الاتفاق عليها، يمكن بسهولة ترتيب المتقدمين واختيار أفضلهم وهو الشخص الحاصل على أعلى مجموع للدرجات، كما سيتضح ذلك من الجدول التالي:

معايير الاختيار	المتقدم رقم (١)	المتقدم رقم (٢)	المتقدم رقم (٣)
التعليم والمؤهلات الرسمية	١٢٠	٧٥	٦٠
الخبرة والتدريب والمهارات الفنية	٢٤٥	٣١٥	٢٤٥
الشخصية	٩٠	٦٠	١٢٠
مهارات اللغات الأجنبية	١٠٠	٥٠	٤٠
مهارات الحاسب الآلي	٨٠	٧٠	٧٠
المعايير النفسية والانفعالية	٣٠	١٠٥	١٢٠
المجموع	٦٦٥	٦٧٥	٦٥٥
الترتيب	الثاني	الأول	الثالث

ونجد هنا أن أفضل المتقدمين هو الشخص الثاني بالرغم من أن ترتيبه كان الأخير فيما سبق. وهذه المرحلة الأخيرة ممتعة جدًا، لأنها أظهرت في النهاية أفضل المرشحين، والذي لم يكن واضحًا في البداية بأنه الأفضل.

وتعتمد هذه الطريقة على جماعية لجنة الاختيار وعدم انقسامهم خلال أي جزء من العملية.

وربما تتعارض هذه النتيجة النهائية مع الشعور الداخلي للجنة الاختيار، وفي هذه الحالات يتم الرجوع مرة أخرى لمراجعة معايير الاختيار في المرحلة الأولى، وتعديل عوامل الترجيح لكل معيار إذا كان ذلك ضروريًا، ومراجعة النتيجة النهائية بناء على ذلك.

٣ـ إعداد قائمة مختصرة بمن سيتم مقابلتهم مرة أخرى

وبعد تسجيل التقييم النهائي عن كل متقدم، فربما تعود إلى استدعاء أفضل المتقدمين لجولة ثانية، أعد قائمة مختصرة تضم عددًا قليلاً من أفضل المتقدمين لجولة ثانية من المقابلة الشخصية. وتضم هذه القائمة أسماء من ثلاثة إلى ستة أسماء لاختيار أحدهم.

احتفظ لكل متقدم بالملخص المهني له مع ملاحظاتك التي دونتها أثناء المقابلة الشخصية، مع التوصيات التي تمت من بعض الشخصيات وأوراق نموذج التوفيق ونماذج الدرجات الحاصل عليها من قبل أعضاء لجنة المقابلة الشخصية، وذلك بملف خاص لكل متقدم. لا تقم بإعداد القائمة المختصرة إلا إذا تم مقابلة جميع المتقدمين في المرحلة الأولى.

مراحل إعداد القائمة المختصرة

مراحل إعداد القائمة المختصرة

افحص الملاحظات على خبرة العمل من المقابلة الشخصية

⬇

قارنها مع الملخص المهني ونموذج التوفيق

⬇

ابحث عن نصائح الزملاء

⬇

اعتبر أفضل المتقدمين المناسبين لثقافة الشركة من خلال نتائج التقييم في المقابلة الأولى

⬇

أعد القائمة المختصرة للمقابلة مرة أخرى

نقاط يجب أن تتذكرها:

- لا يوجد متقدم مثالي للوظيفة.
- إذا كانت للوظيفة نواحي أمنية (على سبيل المثال، العمل في بنك) فمن المفضل مراجعة الأشخاص الذين يمكن الرجوع إليهم للمتقدم مبكرًا، أو الحصول على موافقة الجهات الأمنية.

- لابد أن تعطي أهمية كبيرة أو وزن أكبر لأحد الجوانب في شخصية المتقدم.
- الملاحظات التفصيلية من المقابلة الشخصية الأولى ستسهل من إعداد القائمة المختصرة.

الدعوة إلى المقابلة الشخصية الثانية

قم بإخطار المتقدمين الذين وقع عليهم الاختيار لحضور الجولة الثانية للمقابلة الشخصية، بعد سؤالهم عن استمرار رغبتهم في شغل الوظيفة قبل دعوتهم للمقابلة الثانية.

حدد الهدف من المقابلة الثانية:

- لتقديمهم لأعضاء آخرين في الشركة.
- لتوجيه أسئلة أكثر لهم لكي تتأكد من شخصياتهم ومهارتهم.
- لمقارنة بعضهم البعض في القائمة المختصرة، وذلك للحصول على الشخص المناسب للوظيفة.
- لوضعهم خلال عدة اعتبارات مختلفة.
- أعد ملف لكل متقدم في الجولة الثانية، وضعْ به الملخص المهني والملاحظات المدونة أثناء المقابلة الأولى.
- قرِّر نوع الأسئلة التي ستوجهها لكل متقدم في الجولة الثانية.

توفيق المتقدم للوظيفة

المقابلة الشخصية الثانية هي الفرصة الأخيرة لتقرير أي من المتقدمين هو الشخص المناسب للوظيفة.

- تذكر من أن آراء الشخصيات التي يذكرها المتقدم للرجوع إليها تميل لأنْ تكون غير موضوعية.
- اسأل المتقدمين عن أنسب الأوقات للاتصال بالشخصيات التي يمكن الرجوع إليها.
- اسأل المتقدمين لتوضيح أي خلافات بين ما يقوله المتقدم وما قاله الشخص الذي يمكن الرجوع إليه.

اختيار أعضاء لجنة المقابلة للجولة الثانية

عضو لجنة المقابلة	العوامل التي يمكن أخذها في الاعتبار
• زميل قريب في العمل – سيعمل عن قرب مع الشخص المختار للوظيفة	• سيفهم الزميل بالضبط ما الذي تحتويه الوظيفة، على ذلك يعرف أفضل متقدم له المهارات والشخصية التي تناسب الوظيفة. • ربما يحتاج الزميل للعمل عن قرب مع المتقدم للوظيفة، ويريد أن يعرف إذا كان سينسجم مع المتقدم أم لا.
• مدير شئون الأفراد أخصائي في الموارد البشرية	• يعتبر قسم شئون الأفراد القسم الذي يمتلك أفضل ذوي المهارات في المقابلة الشخصية في المنظمة. • قسم شئون الأفراد يمكن أن يكون موضوعيًا ومنظمًا في عملية الاختيار، فهو مسئول عن إعداد تقارير المكسب والخسارة في الموارد البشرية.
• مدير تنفيذي خبير في تقييم المعينين الجدد الواعدين	• وجود المدير التنفيذي ضروري لاختيار المعينين الجدد، وذلك بتوضيح أن التعيينات يمكن اعتمادها عند هذا المستوى.
• عضو مجلس الإدارة	• عضو مجلس الإدارة يستطيع التحقق من خبرة المتقدم وشخصيته وفهم مدى اهتمامات المنظمة أو الشركة.

٤ـ التقييم النهائي للمرشحين

يتم اتباع نفس الأسلوب في الجولة الأولى مع استخدام نفس النماذج، ويتم إعداد قائمة بالتقييم النهائي للمرشحين.

٥ـ إخطار من وقع عليه الاختيار لتسلم الوظيفة

إعداد عرض نهائي

- أخبر المرشح للوظيفة بتفاصيل العرض لشغل الوظيفة شفويًا ثم بعد ذلك تحريريًا.
- تأكد من أن المرتب سيكون عادلاً ومحفزًا.
- لمنع أي لبس أكّد العرض كتابة.
- حدد موعدًا لاستجابة المرشح للوظيفة على العرض.

٦ـ الاعتذار لمن لم يقع عليهم الاختيار

التعامل مع المتقدمين الذين لم يسعدهم الحظ

دائمًا أخبر من لم يسعدهم الحظ في الاختيار لهذه الوظيفة، وقدِّم لهم تغذية عكسية عن لماذا لم يتم اختيارهم لهذه الوظيفة، لأن ذلك سيساعدهم في حالة تقدمهم لوظائف مستقبلية.

تخيل أنك الذي ستستقبل خطاب الاعتذار.

نقاط يجب أن تتذكرها:

- بيئة العمل تتغير والذي ترفضه بالأمس ربما يكون مطلوبًا غدًا.
- المتقدمون المرفوضون ربما يكونون أكثر ملائمة لشغل الوظائف الشاغرة الأخرى في الشركة.
- لابد من إخطار المتقدم المرفوض بأنك سترسل سيرته الذاتية إلى قسم آخر أو شخص آخر.
- بيانات المتقدمين سرية وشخصية حتى بعد رفضهم.
- كل فرد يُرفَض في أوقات كثيرة من حياته، ولكن يجب عليك أن تكون كريمًا وإيجابيًا كلما أمكن حينما تخبر الشخص برفضه.
- قدِّم الشخص الذي تم تعيينه إلى جميع الزملاء في الإدارة.



الفصل السابع

عقد جلسة المقابلة الشخصية للوظائف القيادية والتقييم النهائي للمرشحين

١- مراجعة التقييم المبدئي حول استعداد المتقدمين لتولي الوظائف القيادية.

٢- عقد جلسة المقابلة الشخصية للمتقدمين باستخدام نماذج تقييم الاختيار الهادف.

٣- التقييم النهائي للمرشحين.

٤- إخطار من وقع عليهم الاختيار لتسلم الوظيفة القيادية.

٥- الاعتذار لمن لم يقع عليهم الاختيار.

١ـ مراجعة التقييم المبدئي حول استعداد المتقدمين لتولي الوظائف القيادية.

عادة ما تتم عملية التقييم المبدئي حول استعداد المتقدمين لتولي الوظائف القيادية بإحدى الطريقتين التاليتين:

(١) مراجعة استمارة تقييم الاستعداد لشغل الوظائف القيادية، والمملوءة من قِبَل الرئيس المباشر والرئيس الأعلى، وذلك في حالة ما يكون المتقدم من داخل المنظمة، لأنك تستطيع التأكيد على ذلك أثناء الإعلان الداخلي. ويجب على إدارة الموارد البشرية عقد دورات تدريبية للرؤساء المباشرين، لإكسابهم القدرة على التقييم الصحيح للمتقدمين بواسطة هذه الاستمارة. ونتيجة التقييم المبدئي بهذه الاستمارة يتيح لك الفرصة لاستبعاد من ليس عنده استعداد للقيادة، وبذلك يتم استبعاده من حضور المقابلة الشخصية.

(٢) مراجعة استمارة تقديم الطلب، والسيرة الذاتية، وشهادات الخبرة الموثقة من جهة عمله، وذلك للمتقدمين من خارج المنظمة، ومنها يتضح مدى شغل المتقدم لوظائف قيادية سابقًا، أو يتم الحكم على استعداده لتولي الوظائف القيادية من الأعمال التي أنجزها سابقًا.

ويجب أن تتذكر أن هذه المرحلة هي فقط لعملية تصفية المرشحين، واختيار من سيتم مقابلتهم لأن تكاليف استخدام الاختيار الهادف في المقابلة الشخصية عالي جدًا.

٢ـ عقد جلسة المقابلة الشخصية للمتقدمين باستخدام نماذج تقييم الاختيار الهادف : Targeted Selection

ويتم بأسلوب المقابلة الشخصية لكل متقدم بواسطة لجنة مكونة من ثلاثة أفراد من قيادات المنظمة، ممن تم تدريبهم على هذا النوع من المقابلة الشخصية.

ولإلقاء الضوء على عملية الاختيار الموجه يتم تحديد الأبعاد الرئيسية التي يجب أن تتوافر في قيادات أي منظمة، وفي المثال التالي الذي تم تطبيقه بقطاع الكهرباء، تم تحديد الأبعاد كما ذكرنا في الفصل الخامس، كما يلي:

(١) القدرة على الابتكار.
(٢) القدرة على القيادة والتأثير في الآخرين.
(٣) القدرة على الحكم على الأمور وحل المشاكل.
(٤) القدرة على التخطيط وتنظيم العمل.
(٥) القدرة على تفويض السلطة والمسئولية.
(٦) القدرة على المبادرة.
(٧) القدرة على تعظيم أداء العاملين.
(٨) القدرة على الاتصال بالآخرين.

ويمكن لكل منظمة أن تضيف أبعادًا جديدة لهذه الأبعاد، مثل القدرة على خدمة العملاء، والقدرة على التحليل وحل المشاكل، والقدرة على التخطيط الاستراتيجي.

ويتم توزيع دليل المقابلة الشخصية للاختيار الهادف على السادة أعضاء لجنة التقييم، يحتوي على مجموعة مكتوبة من الأسئلة، يتم إعدادها لكل بُعد من هذه الأبعاد من بنك الأسئلة المبين في الملحق رقم (٢). وكما هو موضح في الفصل الخامس.

توجه الأسئلة إلى كل من تتم مقابلتهم بما لا يقل عن ثلاثة أسئلة مختلفة لكل بُعد لكل شخص، ويطلب ممن تتم مقابلته الإجابة على أي سؤال، وذلك بذكر موقف معين تعرض له في عمله أو خارج العمل Situation والخطوات التي اتخذها لمعالجة هذا الموقف Action مع ذكر النتيجة التي توصل إليها نتيجة الخطوات التي اتخذها Result.

ويقوم كل عضو من أعضاء لجنة المقابلة بالتسجيل كتابةً لكل ما يقوله المتقدم في نموذج خاص لكل بُعد من الأبعاد الموضحة، وهو مرفق في دليل المقابلة الشخصية لكل عضو.

وإذا كانت الإجابة صحيحة نضع أمام إجابة السؤال علامة (❖) Star وهي الحروف الأولى من كلمات Situation - Action - Result كما تم إيضاحه سابقًا.

الاختيار الهادف

مراجعة سريعة لمطالب الاختبار من قِبَل أعضاء المقابلة الشخصية.

(١) قبل بدء المناقشة:

- راجع تعريف الأبعاد والتصرفات الحاكمة لها.
- أعد صياغة الأسئلة لتناسب خبرة المرشح.
- قدِّر الوقت المطلوب لكل جزء من دليل المناقشة.

الزمن المقترح (تقريبًا): ١٢٠ دقيقة

(١) الافتتاح: ١٥ دقيقة

(٢) مراجعة خبرة وبيانات المرشح: ٢٠ دقيقة

(٣) الأسئلة على الأبعاد: ١٠ دقائق لكل بعد

(٤) الإنهاء: ١٥ دقيقة

(٢) أثناء المناقشة:

استخدم أسئلة المتابعة لاستكمال النجوم الناقصة وتحويل النجوم الزائفة إلى نجوم صحيحة.



النجوم الزائفة:

المعلومات الغامضة ـ الآراء ـ النظريات والحديث عن المستقبل

أسئلة المتابعة لاستكمال النجوم

أسئلة المواقف والمهام

اذكر موقف عندما ....؟

لماذا فعلت ....؟

ما هي الظروف التي أحاطت بـ ....؟

ما هو أكثر ما تعلق في ذهنك عندما حدث ....؟

أسئلة الإجراء

ماذا فعلت بالضبط؟

صف بالتحديد كيف فعلت ذلك؟

ماذا فعلت أولاً ـ ثانيًا؟

ماذا كان دورك بالتحديد في هذا المشروع؟

اذكر الخطوات التي اتخذتها؟

أسئلة النتيجة

ماذا كانت النتيجة؟

كيف سارت الأمور؟

ما هي المشاكل / النجاحات التي نتجت عن ....؟

ماذا كانت ردود الفعل؟

أسئلة تحويل النجوم الزائفة إلى نجوم حقيقية

هل يمكن أن تعطي مَثَل محدد وقريب الحدوث؟

اذكر إحدى المرات التي حدث فيها ....

تابع معي خطوة بخطوة ووضح دورك في كل منها

حدد بالضبط ماذا فعلت؟

أسئلة الحصول على نجوم إضافية

ماذا عن مَثَل آخر عن ....؟

قارن هذا الموقف بموقف آخر قمت فيه بـ ....؟

هل يمكن أن تتذكر مرة أخرى فعلت فيها ....؟

(٣) بعد المقابلة:

نصائح تقييم البيانات:

(١) حدد النجوم الكاملة في دليل المناقشة.

(٢) صنف النجوم تحت أبعادها المناسبة.

(٣) صنف النجوم كفعالة (+) وغير فعالة (ـ).

(٤) حدد أهمية كل نجمة بمراعاة الآتي:

- التماثل ـ مدى تقارب الموقف مع البعد المستهدف؟
- الأثر ـ مدى أهمية الموقف / النتيجة؟

ولا تعتبر النجمة كاملة إلا إذا كانت النتائج قابلة للقياس ـ ويتم توضيح ذلك لكل متقدم فلا يصح أن يذكر "أعتقد.. أو الكلمات الغير محددة..".

ويستغرق زمن المقابلة لكل فرد في حدود ساعتين، ثم تقوم اللجنة بإعطاء درجات لكل بُعد يتم الاتفاق فيما بينهم عليها، بعد أن تتم مراجعة ما سجله كل منهم، ويُقيِّم كل بُعد من خمسة درجات، والدرجات النهائية ٥٠ للأبعاد المتفق عليها وذلك في ورقة منفصلة، وهي مرفقة أيضًا بدليل المقابلة الشخصية الموضح في الفصل الخامس.

أسس التقييم بواسطة اللجنة:

- مراجعة المعلومات التي ذكرها المتقدم وسلوكه في كل الأبعاد.
- عدد النجوم STAR الصحيحة التي حصل عليها في كل بعد.
- النجوم المزيفة
- النجوم المزيفة False Stars هي جمل يذكرها المتقدم ولا تؤدي أي فائدة.

- أجزاء النجوم Partial Stars إعطاء بعض المعلومات ولكنها غير كافية لتغطية النجوم الصحيحة، ويتم تقييم الدرجات بناءً على الإجابة على هذه الأسئلة التي تقوم بها أعضاء لجنة التقييم فيما بينهم بعد فحص المعلومات المسجلة أمام كل منهم، وهي:
  - هل النجوم كاملة؟
  - هل تم تصنيفهم بشكل صحيح؟ (نجمة كاملة ـ مزيفة ـ حزء من نجمة).
  - ما مدى فعالية أو عدم فعالية كل نجمة؟ وبعبارة أخرى ما مدى أهمية الموقف الذي ذكره المتقدم؟
  - ما مدى تشابه هذه المواقف لما يواجهونه في الوظيفة؟ وبعبارة أخرى ما مدى أهمية الموقف الذي ذكره المتقدم في وظيفته؟
  - ما مدى تشابه هذه المواقف لما يواجهونه في الوظيفة؟
  - ما تأثير هذا الموقف على سلوك المتقدم في الوظيفة؟
  - منذ متى حدث هذا الموقف؟
  - هل تم حديثًا أم في الزمن الماضي؟

كل هذه الأسئلة يتم الإجابة عليها قبل تقييم كل متقدم في الاستمارة الخاصة به.

تجميع النتائج لاختيار أفضل العناصر:

- وصول أعضاء اللجنة إلى اتفاق حول كل بعد.
- تحديد مدى تأثير أي بعد من الأبعاد على البعد الآخر.
- تحديد الأهمية النسبية لكل بعد.
- تحديد الأبعاد التي يمكن اكتسابها بالتدريب، مثل التفويض على سبيل المثال، وقد وجد أن معظم المتقدمين لا يحصلون على درجة عالية في هذا البعد.
- مقارنة النتائج النهائية بعد ترتيب المتقدمين لاختيار أفضلهم.

الفوائد التي نحصل عليها من الاختيار المستهدف:

- الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة.
- اختيار الأشخاص الأكفاء.
- العدالة.
- التقييم الموضوعي.
- تخفيض تكاليف الاختيار الخاطئ.

٣ـ التقييم النهائي للمرشحين:

- يتم استخدام تقييم كل عضو من الأعضاء، والموضح في دليل المقابلة ، وذلك لكل متقدم على حدة، ثم يتم استخدام نموذج التقييم التجميعي للأعضاء، وتحديد التقييم النهائي (التقييم المتفق عليه من جميع أعضاء لجنة التقييم).
- يتم بعد ذلك استخدام النموذج النهائي، وذلك بضرب تقييم التطابق من لجنة المقابلة الشخصية في الوزن المرجح لكل بعد.
- يتم ترتيب درجات المتقدمين للوظيفة واختيار أفضل المتقدمين.

٤ـ إخطار من وقع عليهم الاختيار:

تقوم إدارة الموارد البشرية بإخطار من وقع عليهم الاختيار، وصدور قرار التعيين في الوظيفة ، وذلك لتسلم الوظيفة.

٥ـ الاعتذار لمن لم يقع عليهم الاختيار:

كما تقوم إدارة الموارد البشرية بإرسال خطاب اعتذار للذين لم يحالفهم الحظ في هذا الاختيار.



الفصل الثامن

أسلوب اختيار شاغلي الوظائف القيادية عن طريق مراكز التقييم

١- نشأة مراكز التقييم.

٢- العناصر الأساسية لمراكز التقييم.

٣- الخصائص الوظيفية المطلوب التقييم عليها.

٤- أدوات التقييم المستخدمة في مراكز التقييم.

٥- المقيمين المعتمدين للعمل في مراكز التقييم.

٦- التقارير الناتجة عن مراكز التقييم.

١ـ نشأة مراكز التقييم:

نشأت مراكز التقييم إبان الحرب العالمية الثانية في كلاً من معسكري الحلفاء والألمان. وكان من الأشخاص الذين نسب إليهم السبق في استحداث هذا المفهوم، العالم النفسي الأمريكي "هنري موري" عندما طلبت منه المخابرات الأمريكية المساعدة في اختيار رجالها خلف خطوط العدو.

بدأ "موري" في التعرف على الخصائص والمهارات المطلوب توفرها في الجواسيس؛ مثل التفكير التحليلي، والقدرة على التماسك والمبادرة، والعمل تحت الضغوط. ثم حاول "موري" التعرف على الأنشطة التي تقتضي استخدام هذه الخصائص والمهارات، ومن ثمَّ خلق محاكيات لهذه الأنشطة تماثل الواقع على قدر الإمكان، ثم يقوم الأفراد الذين سيتم الاختيار منهم بتنفيذ هذه المحاكيات، ويتم مراقبتهم وتقييمهم على خصائص التفوق أثناء القيام بهذه المحاكيات.

وقد استخدمت المخابرات الأمريكية هذه الاختبارات لقبول المرشحين لمهنة الجاسوس. وكانت نتيجة الاختبار باستخدام هذه الوسيلة، انخفاض عدد الجواسيس المفقودين خلف خطوط العدو، وارتفاع مستوى دقة المعلومات التي يحصلون عليها.

وفي مطلع الخمسينيات ـ عقب انتهاء الحرب العالمية الثانية ـ كانت شركة الاتصالات الأمريكية AT &T ضمن الشركات الرائدة التي طورت أساليب "موري" لاختيار المديرين، حيث صادفت تلك المحاولات قدرًا مماثلاً من النجاح، دفع بالمزيد من الشركات لتحذو حذوها. وبدأ إنشاء مراكز التقييم، حيث اندفعت كبرى الشركات العالمية في استخدام هذه المراكز لاختيار شاغلي الوظائف القيادية بها.

٢ـ العناصر الأساسية لمراكز التقييم:

تتكون مراكز التقييم من مجموعة نمطية من الأنشطة، يتم من خلالها التعرف على مستوى توفر بعض الخصائص الوظيفية الهامة لديه. ويقتضي ذلك توفر مجموعة من العناصر الأساسية:

(١) وجود قائمة بالخصائص الهامة المطلوب قياسها لوظيفة بعينها، مع توفر قدر كاف من التصرفات النمطية الدالة على وجود هذه الخصائص.

(٢) وجود أكثر من أداة واحدة لقياس كل خاصية من الخصائص المطلوبة بدلالة التصرفات النمطية، بحيث تتوفر في أدوات القياس قدرًا كافيًا من محاكاة الظروف الطبيعية للوظيفة المعنية.

(٣) أن يتوفر عدد مناسب من المقيمين المدربين على استخدام هذه الأدوات.

(٤) وجود منهجية عمل لإدارة أنشطة التقييم بأسلوب يلتزم بالشروط النوعية والأخلاقية لمراكز التقييم.

(٥) أن يتم إصدار تقارير ذات مصداقية طيبة، توضح درجات المرشحين في الخصائص المختلفة، اعتمادًا على تجميع البيانات المتوفرة من أدوات القياس المستخدمة.

٣ـ الخصائص الوظيفية المطلوب التقييم عليها:

يعتمد أداء مراكز التقييم على التعرف على قائمة الخصائص المطلوب توفرها في شاغلي وظيفة معينة، حتى يكون أداؤهم على مستوى التفوق المطلوب. وقد يطلق على قائمة الخصائص لوظيفة معينة اسم نموذج الجدارة لهذه الوظيفة، ويتكون نموذج الجدارة من بعض الخصائص من حوالي ٦ ـ ١٠ خصائص، ولكل خاصية مجموعة من التصرفات النمطية الدالة على توفر هذه الخاصية. مثال بعض الخصائص المطلوبة لوظيفة إشرافية:

- قيادة الفريق.
- التفكير التحليلي.
- الاتصال الفعال.
- القدرة على نقل وتلقي المعلومات والأفكار والمشاعر بوضوح.
- يتحدث بقدر كاف من الوضوح.
- يسوق الأمثلة التوضيحية المناسبة.
- يتواكب مع قدرة المستمع على الفهم.
- يكرر بألفاظه العبارات التي سمعها من المتكلم للفهم الصحيح.

ما هي أشهر الطرق لبناء نموذج الجدارة؟

(أ) لجنة الخبراء:

تعتمد هذه الطريقة على إدارة جلسات عصف ذهني منظمة في وجود مجموعة من خبراء الوظيفة (٥ ـ ٩) مثل:

- رؤساء الوظيفة.
- عملاء الوظيفة.
- بعض المتفوقين من شاغلي الوظيفة الحاليين أو السابقين.

تقوم لجنة الخبراء بمناقشة الأنشطة الأساسية في المهنة، وظروف العمل بها، والمشاكل التي تتعرض لها، ثم تخرج من هذا كله باتفاق على مجموعة من الخصائص التي تعتقد اللجنة أنها ضرورية للتفوق في الأداء لهذه الوظيفة.

ومن الممكن إعادة الجلسات بوجود مجموعة أخرى من الخبراء في هذه الوظيفة، للتأكد من تغطية أكبر قدر من الخبراء بالوظيفة، كما يمكن صياغة النتائج المتحصلة في الجلسات ونشرها على هيئة استبيان لدى كل من يتوقع إسهامه بالرأي في تنقيح القائمة.

(ب) المقابلات السلوكية:

عبارة عن مجموعة من المقابلات الثنائية، تتم كل منها بين إحدى الأخصائيين وأحد شاغلي الوظيفة. تستمر المقابلة زهاء الساعتين، ويقوم فيها الأخصائي بتوجيه شاغل الوظيفة إلى سرد قصص واقعية حدثت في مجال عمله في تلك الوظيفة. يهدف الأخصائي إلى الحصول على قدر كاف من التفاصيل تيسر له التعرف على الأنماط السلوكية التي يتبعها شاغل الوظيفة في عمله.

يتم عقد هذه المقابلات الثنائية مع حوالي ثلاثين من شاغلي الوظيفة، بعضهم من المتفوقين وبعضهم من العاديين. وتتولى مجموعة من الأخصائيين بعد ذلك تحليل محاضر المقابلات، ومقارنة الخصائص المشتركة لكل من المجموعتين، والخروج بقائمة الخصائص لهذه الوظيفة.

وتتميز هذه الطريقة بدقتها المتناهية في تحديد خصائص التفوق للوظيفة، كما تتميز بالحصول على كمية من التصرفات المعبرة عن توفر هذه الخصائص والعلامات السلوكية لوجودها.

(جـ) الأسلوب المختلط:

من الممكن الجمع بين دقة المقابلات السلوكية ولجنة الخبراء عن طريق المزج بينهما في أسلوب واحد. يتم في هذا الأسلوب جمع البيانات الأساسية وخصائص التفوق عن طريق لجنة الخبراء، ثم عقد عدد محدود من المقابلات السلوكية للتعرف على الكيفية التي يتم عن طريقها إظهار هذه الخصائص (المؤشرات السلوكية).

٤ـ أدوات التقييم المستخدمة في مراكز التقييم:

من العناصر الأساسية في تقييم مراكز التقييم هو توفر مجموعة من التمارين تحاكي الأوضاع الحرجة الحقيقية التي سوف يواجهها الشخص في عمله، ومنها:

- **تمارين سلة الوارد:**

تقدّم هذه التمارين للمتقدمين للاختبار في حل مشاكل إدارية وتستخدم لتقييم البحث عن المعلومات، والتفكير التحليلي، والاهتمام بالنظام واستخدام المفاهيم.

- **تمارين ومقابلات الضغوط:**

من الممكن وضع الأشخاص في حالات مجهدة للغاية واستفسارهم بشكل متعمق عن دوافعهم وتصرفاتهم. وتختبر هذه التمارين مهارات التحكم في النفس والإقناع تحت الضغوط.

- **العروض الاستراتيجية:**

يترك الشخص في غرفة مزودة بشرائح شفافة، والعديد من وسائل العروض، ويطلب منه إعداد عرض لمجلس الإدارة خلال ساعة.

- **تمارين المجموعة عديمة القائد:**

يعطي العديد من الأشخاص مشكلة أو أكثر مطلوب حلها في فريق، تقيس قدرة كل فرد من هذه المجموعة على البحث عن المعلومات وتفهم الآخرين والتأثير والإقناع والعمل الجماعي والتعاون وقيادة الفريق.

- **تمارين البحث عن الكنز:**

يكلف الأشخاص بالحصول على حقائق أو أشياء مادية غير عادية (مثال: نسخة من كتاب معين) تحت ضغوط زمنية حادة.

- **مباراة إنتاج الأعمال:**

يكلف الأشخاص بأدوار في مباريات أعمال تنافسية تحتاج إلى وضع الأهداف والاستخدام الكفء للموارد، تحت القيود الزمنية والمنافسة.

- **الأدوار التمثيلية:**

يطلب من الأشخاص أن يلعبوا أدوارًا مثل التعامل مع عميل غاضب، أو موظف ضعيف الأداء، وتقيس هذه الأدوار قدرة المشاركين في تفهم الآخرين، والتوجه لخدمة العملاء والتأثير والإقناع والعمل الجماعي والتعاون.

- **تمارين توجيه ونصح الزملاء:**

يكلف المتقدم للاختبار بدور الموجه، ويطلب منه أن يساعد زميلاً حقيقيًا على حل مشكلة، أو تكملة بيانات تقييم بخصوصه. وتقيس هذه التمارين قدرة المتقدمين للاختبار على تفهم الآخرين والتأثير والإقناع ونصح الآخرين وتوجيههم.

٥ـ المقيمين المعتمدين للعمل في مراكز التقييم:

يعتبر اختيار وتدريب المقيمين من العناصر الأساسية لبناء مراكز التقييم، لأنهم هم المسئولون عن حسن تطبيق التمارين الخاصة بالتقييم، وأن تكون نتائج التقييم لأحد المرشحين مرتبطة فقط بمدى توفر الخاصية المختبرة فيه بغض النظر عن المقيم الذي يدير تمارين التقييم. ويتم اختيار هؤلاء المقيمين طبقًا لمواصفات خاصة، ويتم تدريبهم على جميع تمارين التقييم، واعتمادهم ليكونوا مقيمين معتمدين لهذه المراكز.

٦ـ التقارير الناتجة عن مراكز التقييم:

تقوم الشركات العالمية بإرسال المرشحين لتولي الوظائف القيادية إلى مراكز التقييم التي انتشرت وخصوصًا في الولايات المتحدة وكندا، وعادة ما ترسل هذه

الشركات أكثر من مرشح لشغل وظيفة ما، كما ترسل أبعاد الوظيفة المطلوب شغلها، وهي تعبر عن المتطلبات الوظيفية لهذه الوظيفة القيادية. وتطلب من مراكز التقييم موافاته بتقرير عن كل مرشح في هذه الأبعاد التي تركز عليها الشركة. ويقوم مركز التقييم باستقبال المرشحين لمدة يومين أو ثلاثة مع مرشحين من شركات أخرى، وتجرى لهم تمارين التقييم المختلفة، والمقابلات الشخصية مع نخبة من المقيمين المعتمدين، ويتم إعداد تقرير لكل مرشح يرسل للشركة في مظاريف سرية. ويشمل هذا التقرير ثلاثة أجزاء رئيسية، وهي:

(أ) الجزء الأول: ويصف الأنشطة الرئيسية التي مر المشارك بها (أدوات التقييم المستخدمة).

(ب) الجزء الثاني: النتائج التفصيلية لأداء المشارك مقابل كل خاصية من المفترض تقييمه عليها.

(جـ) الجزء الثالث: ملخص إجمالي يتضمن نقاط القوة واحتياجات التطوير للمشارك.

ولا تتضمن هذه التقارير أي توصية بالتعيين في الوظيفة، حيث أن سلطة التعيين للشركة، التي تسترشد بهذه التقارير من بين عوامل أخرى داخلية بالشركة تدخل في اتخاذ قرار التعيين.

ولا يوجد انتشار لهذه المراكز حاليًا في الوطن العربي.

ملحق رقم (١)

تقييم الاستعداد لتولي الوظائف القيادية

الاسم: الوظيفة:

جهة العمل: التاريخ:

(أ) الجزء الأول

(أ) الصفات المميزة	التقدير قوي							ضعيف	غير مقيم
	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	
(أ) التفكير التحليلي: • الحس الاقتصادي • التحليل العددي • فاعلية التفكير النمطي									
(ب) الخلق والابتكار: • التخيل • نفاذ البصيرة • القدرة على الخلق والابتكار									
(جـ) التكيف: • الحرص على شعور الآخرين • الوعي السياسي • درجة التأثير على الآخرين									
(د) التركيز: • التنظيم الذاتي • الدافع الشخصي • تنسيق النتائج									
(هـ) المهارات القيادية والعلاقات الشخصية: • التنظيم الذاتي • الدافع الشخصي • تنسيق النتائج									
(و) التفكير الاستراتيجي: • البصيرة • بُعد النظر البديهة- الحدس									

(ب) الجزء الثاني - المهارات التخصصية

المهارة	التعليق
الهندسة	
استخدام الحاسب الآلي	
التجارية	
المالية	
البحثية	
مهارات أخرى	

(ج) الجزء الثالث - مهارات شخصية

المهارة	التعليق
الاتصالات المكتوبة..................	
الاتصالات الشفوية	
معرفة اللغة الأجنبية..................	
الدراسات المهنية	
مهارات أخرى	

(د) الجزء الرابع - معلومات أخرى

إمكانية النقل من الوظيفة

جغرافيا ....

مكان العمل..................

(هـ) يحتاج إلى تنمية وتطوير

في المدى العاجل ....

في المدى المتوسط ....

تطبيقات أخرى ....

توقيع المدير المسئول يعتمد

توقيع الرئيس الأعلى

الصفة الأولى (التفكير التحليلي)

- القدرة على التعرف، وتحليل المشكلات، وتحديد العناصر الحاكمة، وتقييم المعلومات المتاحة لهذه المشكلات، والوصول إلى الاستنتاجات تحت ضغوط الوقت وظروف العمل.
- الحس الاقتصادي:القدرة على التقييم الاقتصادي والمالي للحلول المقترحة.
- التحليل العددي: القدرة على تفسير الأرقام والبيانات الرقمية.
- فاعلية التفكير المنطقي: القدرة على التعامل مع المعلومات المركبة، والمشاكل الجديدة التي لم يواجهها من قبل.

الصفة الثانية (الخلق والابتكار)

- القدرة على ابتكار طرق جديدة لحل مشاكل العمل، والرغبة المستمرة للتعلم من الأخطاء.
- التخيل: القدرة على رؤية ترتيب جديد للأشياء
- نفاذ البصيرة: القدرة على رؤية حلول بديلة أو ابتكار طرق جديدة للعمل خارج الإطار التقليدي للتفكير.
- القدرة على الخلق والابتكار: القدرة على التعرف على أفكار جديدة وطرق جديدة لإنجاز الأعمال.

الصفة الثالثة (التكيف)

- الحرص على شعور الآخرين.
- القدرة على مراعاة شعور الآخرين، ومعرفة احتياجاتهم.
- الوعي السياسي: القدرة على تحديد المطلوب إنجازه في موقف معين، واستغلال الفرص المتاحة، والمشاكل التي يجب التغلب عليها.

- درجة التأثير على الآخرين: القدرة على التأثير في آراء الآخرين، وتحفيزهم على العمل بدون استخدام السلطة أو النفوذ الوظيفي.

الصفة الرابعة (التركيز)

- القدرة على تنفيذ الأعمال طبقًا لخطة مسبقة.
- إنجاز الأعمال لتحقيق هدف معين.
- الأخذ في الاعتبار الظروف الواقعية.
- أخذ المبادرة لإنجاز الأعمال.
- التنظيم الذاتي: القدرة على تحديد الأولويات، والتخطيط، وتنظيم العمل، والتأكد من إنجاز الأعمال، والتخطيط لاستخدام الوقت بفاعلية.
- الدافع الشخصي: الثقة بالنفس نحو النجاح.
- تنسيق النتائج: القدرة على الإحساس بالطرق الصحيحة لتنفيذ الأعمال حتى في المواقف الجديدة أو المواقف غير المعتادة.

  يملك الطاقة لتحقيق الأهداف.

الصفة الخامسة (المهارات القيادية والعلاقات الشخصية)

- عنده سلطة، ويكتسب احترام الآخرين، وله القدرة لتحقيق نتائج ممتازة بالعمل مع الآخرين أو من خلالهم.
- الحساسية: القدرة على التأثير في الآخرين من خلال التواجد الطبيعي، ويكتسب احترام الآخرين، وله القدرة على التعرف على احتياجاتهم.
- القدرة على الإقناع: القدرة على إقناع الآخرين لقبول أفكار جديدة أو الموافقة على خطط العمل، واستمالتهم لتحقيق إنتاجية عالية.
- القدرة على الاتصالات: القدرة على توصيل الأفكار بوضوح، والقدرة على الاستماع لأفكار الآخرين.

الصفة السادسة (التفكير الاستراتيجي)

- القدرة على النظرة الشاملة لخلق فرص جديدة لم يستطع الآخرون رؤيتها، والتنبؤ بانعكاسات الأفكار والقرارات الجديدة على العمل.
- البصيرة: القدرة على إعداد تصور مستقبلي لنظم العمل (سيناريوهات مستقبلية) للوصول إلى هدف معين والتنبؤ بالمشاكل والفرص المتاحة التي قد لا يراها الآخرون.
- بعد النظر: القدرة على رؤية المشاكل من منظور أعلى (بغض النظر عن التفاصيل)، ومحاولة النظر للمشاكل من منظور شامل، ومن زوايا مختلفة.
- البديهة: القدرة على التفكير من جميع الجوانب، وأخذ الصورة من جميع أوجهها مع تصور الاستنتاجات.

ملحق رقم (٢)

بنك أسئلة للمرشحين لشغل الوظائف القيادية

بنك أسئلة القيادة والتأثير على الآخرين:

(١) اذكر دور قيادي قمت به في نشاط غير روتيني؟ كيف قدت المجموعة؟ أعط مثلاً؟

(٢) نحاول جميعًا بطرق عديدة إظهار التقدير للآخرين. أعط مثلاً لمرة عبرت فيها عن التقدير لشخص تعمل معه؟

(٣) اذكر أحد المواقف التي أشركت فيها أحد أقرانك / مرءوسيك / أعضاء فريق العمل في حل مشكلة؟ (ما هي طريقتك وماذا حدث)؟

(٤) أعط مثلاً استطعت فيه كسب شخص من خارج فريقك أو وحدتك للتعاون معك في مشروع أو مهمة / بحث هام؟

(٥) ليس كل شخص نعمل معه يبدي التعاون الذي ننشده أو نريده. اذكر أحد الأشخاص الذي رفض إنجاز عمل طلبته منه واحتجت إليه؟ وما هو رد فعلك لهذا الموقف؟

(٦) اذكر فكرة مبتكرة تَقَدَّم بها مرءوسيك / أحد أعضاء فريق العمل / أحد أقرانك لحل واحد من المشكلات؟ وما هو رد فعلك لهذه الفكرة؟

(٧) علاقاتنا مع زملاء العمل ليست جيدة دائمًا. اذكر أصعب العلاقات التي صادفتها مع أحد أقرانك / أحد أعضاء فريقك؟ ولماذا كانت هذه العلاقة صعبة؟ وماذا فعلت لتحسينها؟

(٨) اذكر أحد المواقف التي احتجت فيها إلى تعديل رأي أحد أعضاء فريقك / أحد أقرانك وكيف تعاملت مع هذا الموقف؟

(٩) اذكر أحد المواقف التي قدت فيها مجموعة أو فريق لإنجاز مشروع أو بحث؟ ما الذي تم بنجاح وما هي الصعوبات التي واجهتها؟

(١٠) أعط مثلاً لأحد المشروعات أو المهام التي اكتشفت أنها لم تتم على الوجه الصحيح.. ماذا فعلت؟

(١١) ما هي الأساليب التي تعرفها عن إدارة، الإشراف على، وقيادة الآخرين؟ أعط مثلاً لكيفية استخدامك لإحدى هذه الأساليب؟

بنك أسئلة الحكم على الأمور / حل المشاكل:

(١) صف مشكلة طلب منك حلها مؤخرًا. ماذا فعلت؟ وما هي الخيارات التي كانت في اعتبارك لحلها؟

(٢) اذكر واحدًا من القرارات الجيدة والمفيدة التي اتخذتها مؤخرًا. وما هي الخيارات التي كانت في اعتبارك ولماذا كان هذا القرار جيدًا؟

(٣) صف أصعب قرار اضطررت إلى اتخاذه في عملك مؤخرًا؟ وما هي الحقائق التي كانت في اعتبارك؟ وكم استغرقت للوصول إلى هذا القرار؟

(٤) في بعض الأوقات نضطر إلى اتخاذ قرارات بسرعة فائقة. اذكر أحد هذه القرارات؟

(٥) صف أضخم وأكبر مشكلة صادفتها في عملك خلال الست شهور الأخيرة؟

(٦) اذكر أحد المواقف التي اضطررت فيها لأخذ إجراء صارم (تأديبي) ضد أحد مرءوسيك - كيف اتخذت هذا القرار؟

(٧) فكر في قرار جيد اتخذته وقرار آخر اتخذته مؤخرًا ولم يكن موفقًا. ما هو وجه الخلاف في اتخاذ هذين القرارين؟

(٨) هل يمكنك التفكير في موقف لم تنجح الحلول القديمة في معالجته؟ وماذا فعلت لمعالجة هذا الموقف؟ ولماذا اتخذت هذا الإجراء؟

(٩) اذكر أحد أخطر القرارات التي اتخذتها في عملك؟ ولماذا كان خطيرًا؟

(١٠) ما هو أهم قرار اتخذته السنة الماضية في عملك؟ اذكر كيف توصلت إلى هذا القرار؟

(١١) صف مشكلة شخصية لك أو لغيرك احتجت أن تحلها؟ وكيف تم حلها؟ ولماذا اخترت هذا الحل؟

(١٢) صف مناسبة (موقف) حيث قررت أن تشرك آخرين في اتخاذ قرار؟ ولماذا فعلت ذلك؟ وإلى أي مدى استخدمت آرائهم؟

(١٣) يحدث أحيانًا ألا يوافق رؤسائنا في العمل على بعض القرارات التي نتخذها. اذكر أحد هذه المواقف؟ ولماذا عارض هذا القرار؟

بنك أسئلة التخطيط والتنظيم / إدارة العمل:

(١) هل يمكنك أن تذكر الأوقات التي كان فيها حمل العمل عليك عاليًا؟ كيف استطعت إنجاز جميع أعمالك؟

(٢) ما هي أنواع الجدولة التي نفذتها في عملك؟ أعط مثلاً عن العمل الذي قمت بجدولته مؤخرًا؟

(٣) هل احتجت في وقت من الأوقات إلى تعديل جدولة عملك وذلك لأنك لا تملك جميع الأفراد أو المواد أو المعدات التي تحتاجها لإنجازه؟ اذكر موقف من المواقف التي تعرضت لها؟

(٤) اذكر موقف في العمل تَطلّب منك إنجاز كثير من الأعمال في نفس الوقت؟ وماذا فعلت لإنجازه؟

(٥) اذكر وقت من الأوقات التي واجهت فيها بعض الأولويات المتعارضة؟ كيف استطعت تحديد أقصاها أهمية لجدولة وقتك؟

(٦) ماذا فعلت لكي تجعل مديرك/رئيسك المباشر/رئيس مجموعة العمل أكثر تأثيرًا وفاعلية وكذلك أكثر تنظيمًا؟ هل يمكنك أن تعطي مثلاً عن ذلك؟

(٧) هل حدثت بعض الظروف الغير متوقعة التي أدت إلى خلل في جدولك الزمني؟ أعط مثلاً لشيء حدث مؤخرًا؟ وماذا فعلت في ذلك الوقت؟

(٨) اذكر خطة قصيرة الأجل أو خطة طويلة الأجل وضعتها لخدمة إدارتك؟

(٩) اذكر موقف لم تستطيع فيه إنجاز مشروعًا في ميعاده المحدد؟ وما هي الأسباب التي أدت إلى ذلك؟

(١٠) ما هي الإجراءات التي استخدمتها في تنظيم المعلومات الخاصة بعملك؟ ومتى نجحت هذه الإجراءات؟ ومتى فشلت؟

(١١) هل استخدمت نظام لتنظيم عملك؟ ومتى استطاع هذا النظام المساعدة في إنجاز العمل؟ ومتى لم ينجح؟

(١٢) اذكر موقف واجهت فيه تحديات اضطرتك لإعادة تنظيم جدولة أعمالك؟

(١٣) هل أجريت تغيير في إجراءات أو أساليب تحديد أولويات العمل في وظيفتك في .... أعطي مثلاً لذلك؟

(١٤) اذكر موقف لشخص احتاج منك ملفات أو بيانات أو مواد أخرى خاصة بعملك؟ كيف نظمت مواد عملك حتى تستطيع أن تجدها عند الحاجة إليها؟

(١٥) عدد أحداث الأمس أو الأسبوع الماضي؟ واذكر كيف خططت لتنظيم نشاطات هذا اليوم؟

(١٦) ما هي الأهداف التي وضعتها لهذه السنة؟ وما هي الخطوات التي اتخذ منها لضمان تحقيق هذه الأهداف؟

بنك أسئلة تفويض السلطة والمسئولية:

(١) اذكر أحد المواقف التي قمت فيها بتفويض مسألة مهمة إلى شخص آخر؟

(٢) كيف قررت: (١) ما الذي تفوضه؟ (٢) ولمن؟ أعط مثلاً عن كيفية تطبيق هذه الأسس؟

(٣) هل سبق وأن طلبت من أحد الأشخاص أن يحل محلك في اجتماع أو محاضرة؟ اذكر أحد هذه المواقف؟

(٤) اذكر أصعب المشاكل التي فوضتها؟

(٥) ما هي أنواع القرارات التي فوضتها إلى مرءوسيك؟ اذكر أحد هذه القرارات؟

(٦) هل سبق لك وأن طلبت من أحد الأشخاص أن يحل محلك عندما تكون خارج المدينة أو خارج مكتبك؟ اذكر أحد هذه المواقف؟

(٧) اذكر موقف طلبت فيه من مرءوسيك / أحد أعضاء فريقك جمع بعض المعلومات لك؟

(٨) هل واجهت أحد المواقف التي لم تُرِد أن تفوض فيها السلطة إلى شخص آخر ولكنك اضطررت إلى ذلك؟ اذكره؟

(٩) اذكر آخر أهم المشاريع / أو المهام التي فوضت العمل بها إلى شخص آخر؟ وكيف قررت لمن تفوض هذا العمل؟

بنك أسئلة المبادرة:

(١) هل اقترحت مؤخرًا بعض الأفكار الجديدة لمديرك / رئيسك المباشر / رئيس مجموعة العمل؟ أعط مثلاً عن ذلك؟ وماذا حدث للفكرة؟

(٢) هل قدمت لمديرك / رئيسك المباشر / رئيس مجموعة العمل بعض المقترحات الخاصة بتخفيض التكاليف؟ أعط مثلاً؟ وهل قُبلت هذه المقترحات؟ وما هي الإجراءات التي اتخذت لقبولها؟

(٣) هل وجدت طرقًا جديدة لتسهيل عملك؟ أعط مثلاً؟

(٤) ما هو العمل الذي فعلته مختلفًا عن أقرانك في العمل؟ ولماذا؟ أعط مثلاً يجعل عملك فريدًا من نوعه؟

(٥) أعط مثلاً عن الأعمال التي تؤديها بالزيادة عما أنت مكلف به؟

(٦) هل قمت بأي خطوات لتحسين مهاراتك أو أدائك؟ أعط مثلاً عن ما قمت به؟

(٧) ما هي أكبر إنجازاتك في العمل؟ وما هي الخطوات التي أوصلتك له؟

(٨) عندما كنت في وظيفة/........... ما هو التغيير الذي استطعت عمله (وكيف نفذته)؟

(٩) اذكر مقترح قدمته لتحسين إجراءات العمل أو عمليات الصيانة؟ وكيف حاولت اكتساب الموافقة على ذلك؟

(١٠) صف موقف رأيت فيه مشكلة أخذتَ بعض الإجراءات لتصحيحها بدلاً من انتظار شخص آخر لتصحيحها؟

(١١) هل حدث أن تطوعت بوقتك الخاص لإنجاز مهمة في وقتها المحدد؟ اذكر هذا الموقف ؟

(١٢) هل بحثت عن طرق لزيادة الإنتاج لتحسين عملك؟ أعط مثلاً محددًا متى تم ذلك؟

(١٣) لا يحصل الموظف دائمًا على مكافآت للعمل الإضافي التطوعي الذي يقوم به في مشروع أو مهمة ذات أهمية خاصة. اذكر موقف تطوعت أو شاركت في مشروع خاص مع علمك بأنك لن تحصل على مكافأة أو تقدير لقيامك بهذا العمل؟

بنك أسئلة تعظيم الأداء:

(١) إلى أي مدى ساهمت في تدريب وإعداد مرءوسيك للمواقف الجديدة؟ فكر في شخص دربته؟ ماذا فعلت لإعداد هذا الشخص؟

(٢) كيف تعمل على إشراك مرءوسيك في تحديد الأهداف والآمال لتحسين الأداء؟ أعط مثلاً لذلك؟

(٣) اذكر مثلاً قدمت فيه توجيه أو مساعدة للتغلب على انخفاض في الأداء؟ ماذا فعلت؟ وكيف فعلته؟ وماذا حدث بعد ذلك؟

(٤) هل تجتمع بانتظام مع مرءوسيك لمراجعة الأداء؟ اذكر المناقشة التي استقرت في ذاكرتك؟ وماذا ناقشت فيها؟

(٥) نواجه جميعًا بعض المواقف التي يعارض فيها مرءوسيك الأهداف التي تضعها. اذكر أحد هذه المواقف؟ ما هو الخطأ؟ وماذا فعلت لتصحيحه؟

(٦) ما هو أنفع وأقدر أسلوب وجدته لتدريب وتطوير مرءوسيك؟ أعط مثال عن استخدامك لهذا الأسلوب؟

(٧) كيف يختلف أسلوبك الإداري عند التعامل مع الأشخاص ذوي الأداء المتميز والأشخاص ذوي الأداء المنخفض؟ أعط مثال لشخص من ذوي الأداء المتميز وآخر من عكسه؟

(٨) كلنا نعلم أنه من الصعوبة تخصيص وقت في جدول الأعمال المشحون لمتابعة وتوجيه المتميزين من مرءوسيك. تحدث عن أفضل العاملين معك أداءًا؟ وكم يتكرر لقاءك معه لمناقشة أداءه؟

(٩) من هو أحدث موظف لديك؟ وكيف بدأت في تدريبه؟

(١٠) اذكر موقف كلفت فيه أحد مرءوسيك بتنفيذ مشروع / مهمة / بحث من مسئوليتك أنت تنفيذه (وذلك لتنمية مهاراته)؟

(١١) وجدت أن شخص ذو أداء متميز يواجه فجأة بعض الانخفاض في المستوى. هل حددت سبب ذلك؟ وكيف كان رد فعلك؟

(١٢) وجدت أن شخص يُعرف بأدائه الضعيف قد بدأ في الارتقاء بمستواه. كيف ولماذا تم هذا الارتقاء؟

(١٣) جميعنا يضطر إلى التعامل مع موظفين غير قادرين وغير راغبين في تطوير مهاراتهم. اذكر مثلاً لشخص منهم؟ وماذا فعلت معه؟

(١٤) من هو مرءوسك الذي تجده أقل فاعلية من غيره؟ وما هي احتياجاته للتقدم؟ وماذا فعلت لتحسين مستواه؟

(١٥) ما هي خطتك لتحسين أداء أفضل مرءوسيك؟

(١٦) صف آخر مقابلة قمت بها مع أحد مرءوسيك لمراجعة أداءه؟ كيف أعددت لهذه المقابلة؟ صف نتائجها؟

بنك أسئلة التجديد والابتكار:

(١) اذكر كيف عملت مع أحد مرءوسيك أو أعضاء فريقك لخلق أفكار جديدة ومبتكرة لحل مشكلات العمل؟ أعط مثلاً لتطبيق هذا الاتجاه؟

(٢) صف كيف عملت على تحسين إنتاجية وفاعلية إدارتك؟ كيف حددت هذه الفرص لتحسين العمل؟

(٣) اذكر أحد أفكارك المبتكرة التي أدت إلى تحسين الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها إحدى إداراتك؟

(٤) اذكر أحد مقترحاتك الفريدة التي أدت إلى حل مشكلة؟ وكيف وصلت إلى هذا الاقتراح؟ وما هي الخيارات التي كانت أمامك؟

(٥) في وظيفتك الحالية ما هو الشيء الذي فعلته مختلفاً عمن سبقوك؟ ولماذا؟

(٦) اذكر موقف لم تحقق فيه الطرق التقليدية والنتائج المرجوة؟ وماذا فعلت؟

(٧) منذ شغلك لوظيفتك ماذا فعلت لتحسين الإجراءات والعمليات بإدارتك؟ وكيف ولماذا قمت بهذا التغيير؟

(٨) في عملك الحالي، اذكر أهم مشاركة أو مساهمة قمت بها؟

(٩) في وظيفتك الحالية، ما هو العمل الذي قمت به مختلفاً عن أقرانك أو زملائك؟ ولماذا؟

قائمة المراجع

المراجع العربية:

(١) د. علي السلمي، المدير العربي وتحديات العالمية، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة المدير الخليجي والعالمية، جدة، ١٩٩٥.

(٢) د. سيد الهواري، المدير العالمي من متطلبات القرن الـ٢١: مهارات حديثة ومتعددة، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٧.

(٣) ستيفان رايتسميث، دليل المدير إلى العالمية: ستة مفاتيح للنجاح في عالم متغير، خلاصات: كتب المدير والطرق ورجال الأعمال، الشركة المصرية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، السنة الثالثة، العدد الخامس، ١٩٩٥.

(٤) جون كورتر، قوة التغيير: الفرق بين القيادة والإدارة، خلاصات: كتب المدير ورجال الأعمال، الشركة المصرية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، السنة الأولى، العدد العاشر، ١٩٩٣.

(٥) د. سعيد عامر، هوية الإدارة العربية، مركز وايد سرفيس للاستشارات الإدارية والتطوير، القاهرة، ١٩٩٨.

(٦) د. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، كلية التجارة - جامعة الإسكندرية، ١٩٩٥.

(٧) كيف تختار وتُعيِّن الموظفين الجدد؟، ترجمة دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٢.

(٨) أنتونيت لوسياو ريتشارد ليبزنجر، نماذج الجدارة الوظيفية، خلاصات: كتب المدير ورجال الأعمال، الشركة المصرية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، السنة الثامنة، العدد الثالث، فبراير ٢٠٠٠.

(٩) د. بسيوني محمد البرادعي، تجربة وزارة الكهرباء والطاقة المصرية في الاكتشاف المبكر للقيادات المستقبلية بهدف إعدادها، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر تنمية الموارد البشرية الثالث، الدوحة، قطر، مايو ٢٠٠٢.

(١٠) أشرف جمعة، استخدام مراكز التقييم لترشيد قرارات الاختيار والتعيين والإحلال، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر تنمية الموارد البشرية الثالث، الدوحة، قطر، مايو ٢٠٠٢.

(١١) د. سيد الهواري، التنظيم: النظريات والهياكل التنظيمية والسلوكيات والممارسات، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٨.

(١٢) د. أحمد ماهر، كيف تبحث وتحصل على أفضل وظيفة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٥.

المراجع الأجنبية:

(1) John Fisher, Conducting Effective interviews, Kogan page, UK, 2000.

(2) William C. Byham, Targted Selection: Development dimension international, U.S.A., 1991.

(3) Richard W. Beaty and Craig E. Schneir, Personnel Administration: An Experiential Skill – Building Approach, 2nd ed. Mas: Addision – Wesley, 1990.

(4) Richard N. Bolles, The 1991 what color Is Your Parachute? Berkeley, calif: Ten speed Press, 1991.

المؤلف في سطور

دكتور/ بسيوني محمد البرادعي

- مستشار تنمية الموارد البشرية.
- رئيس لجنة تنمية الموارد البشرية – بالاتحاد العربي لمنتجي وناقلي وموزعي الكهرباء سابقاً (١٩٩٤- ١٩٩٩).

التحصيل العلمي:

- دبلوم في الدراسات الإحصائية من معهد الدراسات والبحوث الإحصائية، جامعة القاهرة، ١٩٦٦.
- دكتوراه في الهندسة الكهربائية من جامعة عين شمس ١٩٨٦.

الخبرات العلمية والعملية:

- استشاري تدريب بترخيص من نقابة المهندسين المصريين ١٩٩٢.
- عضو بمعهد المهندسين الكهربائيين ببريطانيا (IEE).
- عضو بالجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية (ASTD).
- شغل مناصب متعددة لمدة ثلاثين عاماً في هيئة كهرباء مصر في مجال التدريب وتنمية الموارد البشرية تتضمن التخطيط والإعداد للسياسات والاحتياجات التدريبية وبرامج تدريب القيادات.
- العمل كمستشار لمنظمة العمل الدولية (ILO).

المؤلفات:

- له عدد من المقالات العلمية وأبحاث التدريب المنشورة.
- مؤلف "صديقي المدير وتنظيم الوقت" أكتوبر ١٩٩٧.
- مؤلف " صديقي المدير والتفويض" ١٩٩٩.
- مؤلف "تخطيط الموارد البشرية" ٢٠٠٤.
- مؤلف "إدارة وتنظيم الوقت" ٢٠٠٤.
- مؤلف "تنمية مهارات مديري الإدارة العليا والمتوسطة – رحلة التميز الإداري" ٢٠٠٥.

الفهـــرس

هـذه السـلسلة

لا شك أن الإدارة هي العنصر الرئيسي الذي يظهر في النهاية - وببساطة شديدة - ربح أو خسارة المنشأة، وذلك بالمعنى الواسع للربح - أي الربح المادي والاجتماعي والإنساني وتوافق العاملين وراحتهم... ذلك النجاح والتوافق الذي يؤدي بدوره لأداء أفضل - كمتوالية تتوالد لتعظّم الربح وكذا الخسارة بمعناها الواسع لسلبيات ما ذُكر آنفًا.

وتنمية المهارات المستمدة بمعناها الواسع أيضًا - من أهم قواعد النجاح الإداري.

لذا رأينا نشر هذه السلسلة.

سلسلة تنمية المهارات

صدر منها:

- تنمية المهارات الإشرافية
- تنمية المهارات الإشرافية على المشاريع الهندسية
- تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد
- تنمية مهارات إعداد المكاتبات و المذكرات و التقارير
- تنمية مهارات العلاقات العامة في ظروف المنافسة
- تنمية مهارات رؤساء الأقسام
- تنمية مهارات مديري الإدارات
- تنمية مهارات مراقبة وتحليل المخزون
- تنمية مهارات مسئولي التدريب
- تنمية مهارات مسئولي شئون العاملين
- تنمية مهارات مسئولي عقد المؤتمرات وورش العمل
- تنمية مهارات بناء و تدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة
- تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية
- تنمية مهارات إدارة و تنظيم الوقت
- تنمية مهارات مديري الإدارة العليا والمتوسطة (رحلة التميز
- تنمية مهارات مدراء الموارد البشرية في اختيار الشخص المناس

إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع
١٣ شارع حسين كامل سليم - الماظة - مصر الجديدة - القاهر
ت : ٤١٧٢٧٤٩ - فاكس : ٤١٧٢٧٤٩ - ص.ب : ٥٦٦٢ هليوبوليس غرب - رمز بريد
E-mail: etraccom@gmail.com